

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



А. Д. Чернявський

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Навчальний посібник

МАУП

Київ 2005

ББК 65.29-2я73

Ч-49

Рецензенти: *В. Г. Федоренко, д-р екон. наук, проф.*
Л. С. Кобиляцький, канд. екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії
управління персоналом (протокол № 6 від 02.07.04)*

Чернявський А. Д.

Ч-49 Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.:
МАУП, 2006. — 256 с.: іл. — Бібліогр.: 242–245.

ISBN 966-608-390-6

У пропонованому посібнику викладено актуальні проблеми з антикризового управління. Розглянуто теоретичні засади антикризового управління, методи і технології антикризового управління на прикладі діяльності вітчизняних підприємств.

Для студентів усіх форм навчання, спеціалістів і менеджерів підприємств усіх форм власності.

ББК 65.29-2я73

© А. Д. Чернявський, 2006
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2006

ISBN 966-608-390-6

ВСТУП

Кризові явища спостерігаються всюди і є невіддільною складовою розвитку будь-якої системи — всесвіту, суспільно-політичної, економічної, виробничої систем тощо. Реформування економічної системи з середини 80-х років ХХ ст., створення сучасної системи управління в Україні на початку 90-х років супроводжувалися комплексом кризових явищ. За цей час було трансформовано форми власності підприємств, впроваджено нові методи і технології управління. Трансформаційні зміни потребують засвоєння менеджерами сучасних методів управління, формування навичок попередження чи послаблення кризових явищ, знання методів антикризового управління.

Мета пропонованого посібника — висвітлити методику і технології антикризового управління на основі досвіду подолання кризових явищ у розвинених країнах світу і Україні.

Викладений матеріал є логічним продовженням базових засад теорії і практики управлінських дисциплін.

Наведені в посібнику приклади з передкризового та антикризового управління ґрунтуються на досвіді діяльності вітчизняних підприємств.

Наприкінці кожного підрозділу посібника наводяться питання для самоперевірки глибини засвоєння знань.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Класифікація кризових явищ у підприємстві

Поняття кризи

Класифікація кризових явищ

Процес розвитку криз

Стадії кризового процесу

Поняття кризи і кризових явищ

Криза — це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю).

Найбільше кризових явищ і ситуацій спостерігається на мікрорівні. За статистичними даними щорічно 10–20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації, близько 10 % цих підприємств припиняють діяльність.

Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Найтипівшими є два варіанти виходу з кризової ситуації: успішне її подолання або ліквідація підприємства як екстремальна форма.

У найзагальнішому випадку для кризової ситуації характерні такі ознаки: загроза першочерговим цілям і цінностям; ефект рапто-

вості для керівників, відповідальних за подолання кризи; гострий дефіцит часу для реагування на загрозу.

Криза є ситуативною характеристикою функціонування будь-якого суб'єкта і наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі. У найзагальнішому вигляді кризові ситуації, до основних джерел яких належать зовнішні та внутрішні чинники, класифікують за основними причинами виникнення:

- непередбачуваними раптовими подіями в зовнішньому середовищі (зміни політичної ситуації в державі, податкового законодавства, цін, коливання валютного курсу тощо);
- змінами відносин суб'єкта управління з контрагентами;
- змінами всередині суб'єкта управління (втрата постачальника, звільнення провідних фахівців тощо);
- змінами, що відбуваються внаслідок науково-технічного прогресу, результатом чого є формування нових підходів, поглядів і орієнтирів.

Ступінь передбачуваності кризових явищ і ситуацій залежить від зовнішніх факторів, на які суб'єкт управління не може впливати взагалі або впливає неістотно, і внутрішніх, що піддаються впливу з боку суб'єкта управління — скажімо, організації діяльності власне суб'єкта. Здатність підприємства пристосовуватися до змін як зовнішніх, так і внутрішніх чинників — гарантія не тільки його виживання, а й процвітання. Кризові явища і ситуації класифікують за різними ознаками (табл. 1.1). Розглянемо основні з них.

1. За належністю до країни функціонування суб'єкта управління:

- зовнішні кризові явища, джерело походження яких для суб'єкта перебуває за межами його країни;
- внутрішні кризові явища, що виникають в окремій країні та впливають на функціонування тільки її суб'єктів управління.

2. За рівнем виникнення:

- кризові явища, що виникають на мікрорівні, тобто безпосередньо у суб'єкта управління (підприємства, організації, приватного підприємця);
- кризові явища галузевого (групового) походження, що виникають у групи суб'єктів (галузі).

3. За сферою походження:

- соціально-політичні кризові явища, зумовлені кризовими ситуаціями, що виникають при зміні державою політичного курсу,

Класифікація кризових явищ і ситуацій

Класифікаційна ознака	Види кризових явищ і ситуацій
Належність до країни функціонування суб'єкта управління	Зовнішні (за межами країни) Внутрішні (у межах країни)
Рівень виникнення	Суб'єкта управління (мікрорівневі) Галузеві (групові) Міжгалузеві Регіональні Державні Світові (глобальні)
Причина виникнення	За невизначеністю щодо майбутнього За браком інформації Суб'єктивні
Ступінь системності	Системні Несистемні (унікальні)
Можливість прогнозування	Прогнозовані Частково прогнозовані
Ступінь реалізації	Реалізовані Частково реалізовані Нереалізовані
Час для прийняття рішення з антикризового управління	З наперед розробленою стратегією управління З прийняттям поточних рішень під час кризи
Вплив на діяльність суб'єкта управління	Такі, що руйнують суб'єкт управління Такі, що частково руйнують суб'єкт управління Такі, що неістотно впливають на суб'єкт управління

введенні в дію незапланованих соціальних програм або здійсненні інших акцій, в основу яких покладено соціальні явища;

- адміністративно-законодавчі кризові явища, що виникають при реалізації непередбачуваних адміністративних рішень, що обмежують діяльність суб'єктів управління, а також внаслідок зміни чинного законодавства;
- виробничі кризові явища, пов'язані зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності;
- комерційні кризові явища, що виникають при реалізації товарів і послуг;
- фінансові кризові явища, що виникають у сфері відносин суб'єкта управління з фінансовими інститутами, а також у результаті змін у фінансовій системі;

- природно-екологічні явища, що виникають внаслідок залежності суспільного виробництва від природно-кліматичних явищ;
- демографічні кризові явища, зумовлені змінами демографічної ситуації;
- геополітичні кризові явища, що мають глобальний характер у результаті міграції робочої сили, появи хвороб, що загрожують людству.

4. За причиною виникнення:

- кризові явища, спричинені невизначеністю щодо майбутнього й характерні для всіх суб'єктів управління;
- кризові явища, зумовлені недостатнім обсягом інформації для прийняття рішень і об'єктивною неможливістю врахування всіх параметрів, необхідних для прийняття оптимальних рішень;
- кризові явища, зумовлені суб'єктивними чинниками — особистими характеристиками менеджера, що аналізує можливість виникнення і ступінь небезпеки кризового явища.

5. За ступенем системності:

- системні кризові явища, наявність яких зумовлена власне системою;
- несистемні (унікальні) кризові явища, не властиві певній системі і ступінь впливу яких може бути зведений до мінімуму.

6. За можливістю прогнозування:

- прогнозовані кризові явища і ситуації, виникнення яких піддається прогнозу на основі існуючих теорій і знань;
- частково прогнозовані кризові явища, що виникають внаслідок форс-мажорних подій.

7. За ступенем реалізації:

- реалізовані кризові явища, наслідки яких несприятливі для суб'єкта управління;
- частково реалізовані;
- кризові явища, що не реалізувалися (не здійснилися) всупереч очікуванню.

8. За адекватністю і наявністю часу для прийняття рішення з антикризового управління:

- прогнозовані кризові явища і ситуації, передбачені передкризовим менеджментом, у результаті чого було завчасно вироблено стратегію управління;
- поточні кризові явища, що не були передбачені, отже, не було вироблено стратегію реагування, у результаті чого суб'єкт управління реагує на них у момент їх виникнення.

9. За ступенем впливу на функціонування суб'єкта управління. Цей вплив може призвести до таких наслідків: руйнації суб'єкта управління як системи; часткової руйнації системи управління суб'єкта; неістотного впливу на суб'єкт управління.

Наведена класифікація кризових явищ і ситуацій характеризується широким діапазоном криз і причин, що їх породжують. Це означає, що менеджери будь-якої організації повинні вміти визначати причини виникнення криз і їх видові особливості.

У літературі з управління види криз подаються по-різному, різноманітними засобами і за різними критеріями. Наприклад, використовується така класифікація:

1. Стратегічний розвиток підприємства. У цьому разі розрізняють кризи розвитку, стагнації і спаду.

2. Стадії життєвого циклу підприємства. При цьому можливий поділ на кризи створення, розвитку і старіння.

3. Агрегування стану. Розрізняють кризи приховану (латентну) і гостру.

4. Загрози щодо цілей підприємства. До обов'язкових передумов нормального стану підприємства належать підтримка платоспроможності та стабільний фінансовий стан (коли активи перевищують пасиви). З урахуванням системних цілей можливий поділ на кризи стратегії, результатів (досягнень) і ліквідності.

Розглянемо докладніше класифікацію загроз щодо цілей підприємства у зв'язку з кризою.

Стратегічною кризою (кризою стратегії) вважається ситуація, коли потенціал розвитку підприємства (інноваційний потенціал), що міг би використовуватися тривалий час, істотно погіршився, вичерпаний і немає можливості створити новий. Причинами стратегічної кризи можуть бути, наприклад, втрата технологічного потенціалу розвитку підприємства, відставання від прогресивних технологій, неадекватна реакція на вимоги ринку, що постійно змінюються, хибна маркетингова стратегія.

Результативна (оперативна) криза (криза результатів) — це стан, коли підприємство має збитки і через постійне зменшення власного капіталу виявляється небезпека дефіциту балансу (перевищення пасивів над активами). Основними причинами кризи результатів можуть бути втрата інноваційного потенціалу внаслідок зниження потенціалу розвитку підприємства; недостатня ефективність опера-

тивних заходів або менеджменту, що не дає можливості достатньою мірою використовувати потенціал розвитку підприємства для підвищення прибутків.

Через кризу ліквідності підприємству загрожує втрата платоспроможності (небезпека дефіциту балансу) внаслідок збільшення збитків.

Циклічність кризових явищ

Циклічність процесів спостерігається всюди: у природі, людському співтоваристві у процесі розвитку соціальних та економічних явищ, а також на виробництві. Соціальні й економічні явища, а також виробництво розвиваються циклічно шляхом чергування піднесення і спадів, але за висхідною кривою. Часовий лаг між спадами і піднесеннями становить цикл розвитку. Надзвичайно важливо дослідити періодичність і тривалість економічних та виробничих циклів.

До творців теорії циклів і кризових явищ належить відомий український вчений М. І. Туган-Барановський. У науковій праці "Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини і вплив на народне життя" він, проаналізувавши теоретичні дослідження різних вчених щодо виникнення кризових явищ, виявив циклічність розвитку промисловості. Принципово новим у його дослідженнях був аналіз механізму виникнення кризи. Вчений вважав, що виникнення криз пов'язано з порушенням пропорційності розвитку виробництва і перетворенням часткового виробництва на загальне, що відбивається на ціноутворенні всіх товарів ринку або основної їх маси.

З огляду на викладене криза є явищем економічної кон'юнктури. М. І. Туган-Барановський дослідив, як із часткового виробництва виникає загальне товарне надвиробництво. Він вважав, що цикли виробництва мають хвилеподібний вигляд і складаються з двох хвиль — підвищувальної та знижувальної. На думку вченого, схематично криза має вигляд точки на зламі двох хвиль. Таким чином, М. І. Туган-Барановський на початку ХХ ст. одним з перших у світі розробив і запропонував теорію циклічного (хвилеподібного) розвитку ринкового господарства.

Послідовник М. І. Туган-Барановського російський вчений М. Д. Кондратьєв за допомогою математичного апарату винайшов нову економічну закономірність — так звані великі цикли кон'юнктури. За основу досліджень він узяв такі економічні показники, як

товарні ціни, процент на капітал, заробітна плата, обсяги зовнішньої торгівлі, видобування вугілля, виробництва чавуну та свинцю в чотирьох економічно розвинених країнах — Англії, Франції, Німеччині та США з кінця XVIII до початку XX ст. Таким чином, було започатковано теорію сучасних економічних циклів.

М. Д. Кондратьєв вважав, що існують великі цикли розвитку промисловості та сільського господарства — 48–55 років і малі — 10–12 років. Великий цикл складається з підвищувальної та знижувальної хвиль (рис. 1.1). Для першої хвилі характерний розвиток виробництва промисловості та сільського господарства, для другої — спад.

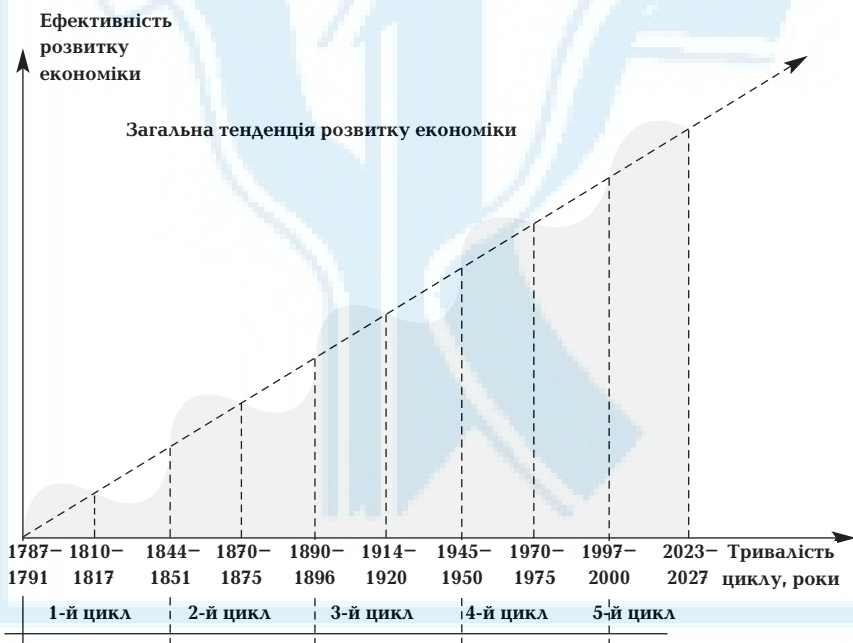


Рис. 1.1. Періодичність і тривалість економічних і виробничих циклів (за М. Д. Кондратьєвим)

Малі цикли економічного розвитку вписуються у великі. При цьому характер малого циклу залежить від того, на яку хвилю великого циклу він припадає: якщо на підвищувальну, то ефект економічного піднесення посилюється, а кризові явища послаблюються, якщо ж

на знижувальну, то криза і депресія посилюються, а виробництво скорочується. У такий спосіб М. Д. Кондратьєв виявив два з половиною великих цикли, що спостерігались протягом 140 років (з 80-х років XVIII ст. до 20-х років XX ст.). На його думку, тривалі підвищувальні хвилі були пов'язані з докорінними якісними змінами в розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, а саме:

- переходом від стадії капіталістичної кооперації і мануфактури до стадії великого машинного виробництва в результаті промислової революції і створення адекватної матеріально-технічної бази машинного виробництва;
- переходом від панування приватної індивідуальної власності на капітал до панування акціонерного капіталу в середині XIX ст.;
- переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративного капіталізму XX ст. внаслідок науково-технічної революції, концентрації і централізації капіталу й виробництва;
- формуванням корпоративно-державного капіталізму в період між двома світовими війнами на основі усупільнення й інтернаціоналізації капіталу і виробництва.

Нині, на думку професора В. Осокіної, початком великої підвищувальної хвилі можна вважати якісні зміни, зумовлені розвитком кібернетики та електроніки і впровадженням державного стратегічного планування економіки.

Отже, згідно з М. І. Туган-Барановським та М. Д. Кондратьєвим хронометрична послідовність циклів така.

1-й цикл:

підвищувальна хвиля — з 1787–1791 по 1810–1817 рр.;

знижувальна хвиля — з 1810–1817 по 1844–1851 рр.

2-й цикл:

підвищувальна хвиля — з 1844–1851 по 1870–1875 рр.;

знижувальна хвиля — з 1870–1875 по 1890–1896 рр.

3-й цикл:

підвищувальна хвиля — з 1890–1896 по 1914–1920 рр.;

знижувальна хвиля — з 1914–1920 по 1945–1950 рр.

4-й цикл:

підвищувальна хвиля — з 1945–1950 по 1970–1975 рр.;

знижувальна хвиля — з 1970–1975 по 1997–1998 рр.

5-й цикл:

підвищувальна хвиля — з 1999–2000 по 2023–2027 рр.

На основі теорій М. І. Туган-Барановського і М. Д. Кондратьєва з високим ступенем вірогідності можна передбачати періодичність спадів і піднесень у розвитку виробництва. Цінність розглянутих теорій полягає в тому, що вони є методологією прогнозування циклічності й характеру розвитку економіки.

У 30–40-х роках ХХ ст. вагомий внесок у розвиток теорії циклів зробив англійський економіст Дж. Кейнс. На його думку, вирішальну роль у формуванні й періодичності циклів відіграє гранична ефективність капіталу, тобто межа найбільших витрат і найменших прибутків його функціонування. Крім того, причиною циклічності він вважав психологічний закон споживання, відповідно до якого зі збільшенням доходів людина більше споживає, водночас ще більшою мірою зростає частка прибутку, яку вона зберігає.

Згідно з Дж. Кейнсом у формуванні економічного циклу беруть участь такі чинники: сукупне споживання; гранична ефективність капіталу; психологічний закон споживання, пов'язаний із заощадженнями і нагромадженнями. Вчений вважав, що тривалість економічного циклу залежить від тривалості служби таких елементів основних засобів, як устаткування, машини, а також прибуток, термін витрат надлишкових запасів товарів і послуг, зроблених понад попит. На його думку, термін реалізації цих запасів становить 3–5 років. На основі створеної теорії Дж. Кейнс розробив практичні рекомендації щодо застосування економічних методів обмеження наслідків спадів виробництва шляхом державного регулювання економіки за допомогою ставок відсотків, інвестицій, кредитів, податків, цін та інших економічних важелів.

Отже, теорії економічних циклів М. І. Туган-Барановського, М. Д. Кондратьєва і Дж. Кейнса розкривають основні закономірності, періодичність і структуру циклів. Урахування їх у повсякденній практиці менеджменту сприяє розробці відповідних підходів до управління в умовах кризових ситуацій.

Процес розвитку кризи

Кризу не слід вважати статичним станом — це процес. У розвитку підприємства можливі різноманітні відхилення, що швидко можуть призвести до помилкового, небажаного або кризового розвитку і поставити під загрозу не тільки його функціонування, а й власне існування. За своєчасного виявлення небажаного розвитку можна здій-

снити адекватну корекцію курсу управління. Для цього, у свою чергу, необхідні глибокі знання щодо процесу кризи і етапів його розвитку.

Кризовий процес передбачає такий розвиток, що змінює, руйнує наявну структуру зв'язків, відносин або формує нову.

У широкому розумінні криза підприємства є обмеженим у часі процесом. Цей процес може бути керованим або принаймні утримуватись у певних межах, перебуваючи під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Залежно від характеру підприємства, його структури, інноваційного потенціалу тощо кризові процеси різняться тривалістю, інтенсивністю та наслідками.

Так, стратегічна криза, криза результатів і криза ліквідності тісно взаємопов'язані.

Процес виникнення цих криз відбувається в певній послідовності. Так, підприємство має певний потенціал для ефективної діяльності й забезпечення прибутків, який поступово вичерпується, якщо застарілі продукти-лідери, що давали прибутки в минулому, не замінюються на нові. У результаті підприємство опиняється у стані стратегічної кризи.

Криза результатів на підприємстві виникає тоді, коли зниження обсягів збуту колишнього продукту-лідера призводить до збільшення витрат на складування, що, у свою чергу, змушує вдаватись до додаткових інвестицій, у тому числі із зовнішніх джерел.

Криза ліквідності виникає через кредитні обмеження інвесторів.

Стадії кризового процесу

Для того щоб визначити час, коли потрібно вжити заходів задля подолання чи недопущення кризи, необхідно диференціювати кризи за стадіями.

Стадії кризового процесу характеризуються з огляду на можливості, потенціал для його подолання, момент виявлення, а також на стримування, визначення потенційних наслідків і необхідних заходів для ліквідації кризи.

Стадія потенційної кризи

Криза підприємства як процес починається на стадії потенційної кризи, тобто можливої, але ще не реальної. Оскільки ще не виразно виявляються ознаки кризи, такий стан підприємства характеризується як квазінормальний, тобто такий, у якому підприємство перебуває постійно, і саме він є точкою відліку виникнення кризи.

На цій стадії можливе зниження ефективності виробництва, технологічного процесу, рентабельності продукції та обсягів прибутку. Наслідком цього є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Вирішити проблему можна шляхом перегляду стратегії, реструктуризації підприємства, зниження витрат, підвищення продуктивності тощо.

Стадія прихованої (латентної) кризи

Ця стадія характеризується кризою, що незабаром виникне, і її вплив та наслідки необхідно визначити за допомогою стандартного інструментарію. На цій стадії ще можна активно вплинути на приховану кризу, вживши запобіжних профілактичних заходів шляхом застосування системи раннього розпізнавання (наприклад, ознакою кризи є наявність збитковості одного чи кількох продуктів). Проблеми в цьому разі криються у сферах стратегічного управління, маркетингу і розв'язуються зазвичай шляхом реструктуризації підприємства.

Стадія гострої кризи, яку можна подолати

На цій стадії підприємство починає безпосередньо відчувати негативні наслідки кризи. Разом з цим посилюється інтенсивність реальних деструктивних впливів, що призводить до гострої нестачі часу для прийняття рішень. Через це зменшується кількість альтернативних варіантів дій.

Разом з тим на цій стадії ще можна подолати гостру кризу за допомогою наявного потенціалу. Для цього підприємство повинно мобілізувати всі наявні можливості.

Недостатність резервних фондів змушує підприємство спрямувати частину резервних коштів на покриття збитків. Лише реструктуризація вже не допоможе вирішити посталі проблеми через брак засобів для її здійснення. Потрібні оперативні заходи для стабілізації фінансового стану підприємства і кошти для здійснення реструктуризації.

Стадія гострої руйнівної кризи

Якщо не вдається подолати гостру кризу, підприємство вступає в останню стадію розвитку кризового процесу, що завершується ліквідацією підприємства. На цій стадії потрібні для подолання кризи засоби значно перевищують наявний потенціал підприємства. Подолати кризовий процес неможливо через цейтнот або спричинені ним неефективні антикризові заходи, інтенсивність кризових явищ, що посилюються деструктивними впливами.

Отже, підприємство стає неплатоспроможним, досягаючи так званого критичного стану, коли не вистачає коштів, щоб профінансувати навіть скорочене відтворення або сплатити попередні зобов'язання. А це зумовлює загрозу припинення виробництва і/або банкрутства підприємства.

Таким чином, якщо кризовий процес не заблокувати на початковому його етапі, це загрожуватиме ліквідацією підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Визначення поняття "криза".
2. Циклічність кризових явищ в економіці.
3. Теорії М. І. Туган-Барановського і М. Д. Кондратьєва про циклічність розвитку сільського господарства та промисловості.
4. Класифікація кризових явищ.
5. Стадії розвитку кризи.

1.2. Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ

Сутність і фактори кризових ситуацій і явищ

Причини виникнення кризових явищ і ситуацій

Джерела кризових явищ

Загальна характеристика кризових ситуацій

Ознаки кризи

Кризові явища в соціалістичній економіці

Наслідки функціонування соціалістичної економіки

Причини і наслідки руйнації тоталітарної системи управління

Завдання створення системи управління

Сутність кризових ситуацій

Кризова ситуація виникає на критичному зламі функціонування будь-якої системи, коли на систему впливають такі зовнішні та внутрішні чинники, які можуть призвести до її руйнування або загибелі.

До зовнішніх джерел кризових ситуацій належать природні, економічні, виробничі, технічні, фінансові, економічні та соціальні.

Основними причинами виникнення кризових ситуацій і явищ є такі:

- недостатній рівень наукових знань про можливість подолання кризових явищ і ситуацій;
- певний рівень відчуження чи дисфункції у функціонуванні господарчих, економічних та соціально-політичних механізмів;
- випадкові відхилення та/або помилки виконавців (інженерні, управлінські, політичні тощо);
- криміногенні дії щодо особи, організації, підприємства, суспільства.

Зміст і завдання антикризового управління

У період кризи проблема управління є найважливішою. Висока компетентність управлінців у таких умовах, з одного боку, дає змогу впливати на розвиток окремих кризових процесів, а з іншого — потребує високої якості управління. Розвиток кризи може спричинити два варіанти кінцевого результату дій менеджменту: банкрутство або подолання кризи.

Фази та етапи розвитку кризи такі: перша фаза — етапи шоку і відкочування, друга фаза — етапи адаптації і осягання ситуації.

Система менеджменту у кризових ситуаціях передбачає:

- постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуацій;
- розробку заходів зниження зовнішньої вразливості системи (підприємства, організації);
- підвищення внутрішньої гнучкості управління;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації.

Часто кризові ситуації в розвитку підприємства неможливо усунути. Вони виникають як об'єктивні явища, що відтворюють циклічний характер розвитку соціально-економічних систем (рис. 1.2). Але гостроту криз можна й потрібно усувати з урахуванням їх особливостей, а також своєчасно розпізнаючи їх наближення. Це досягається лише за допомогою антикризового управління.

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами (рис. 1.3).

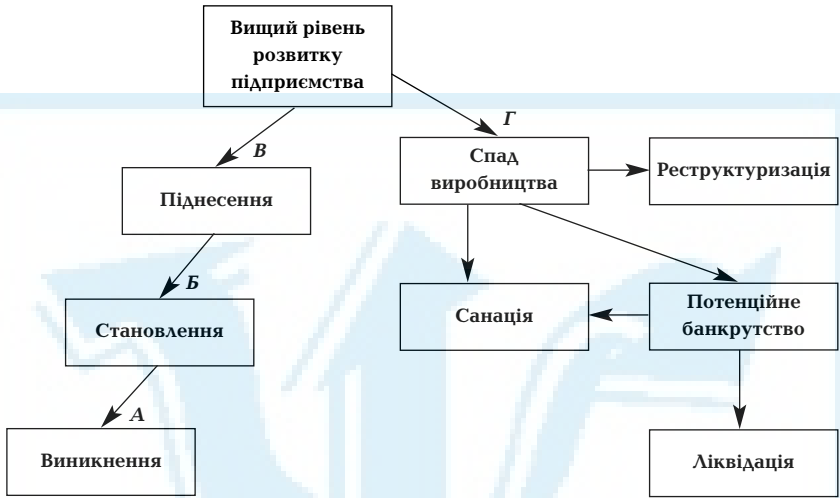


Рис. 1.2. Життєвий цикл становлення підприємства і розвиток кризових явищ: А, Б, В, Г — критичні точки

У поняття антикризового менеджменту входять, по-перше, усі завдання з розробки і здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу, по-друге — профілактика і терапія кризових явищ.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципом невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні.

Практично це означає, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управління полягає в оперативному і найменш ризиковому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими засобами за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі завчасного впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

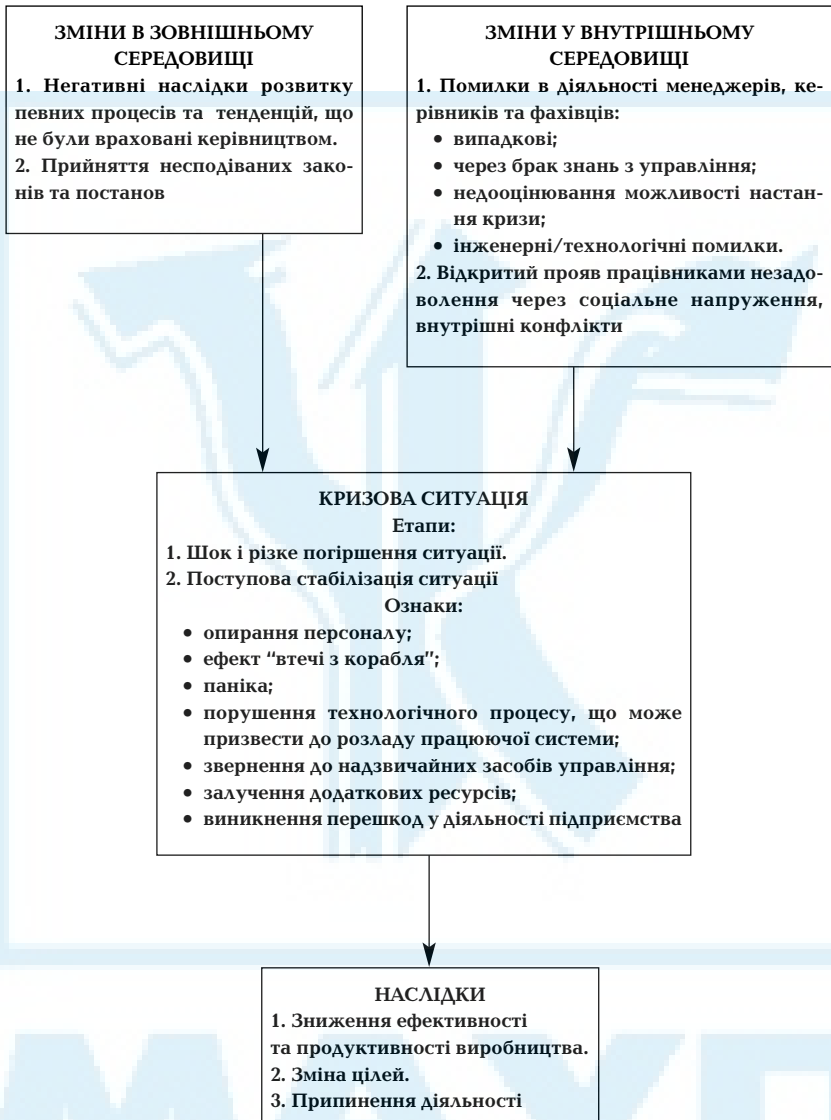


Рис. 1.3. Сутність, ознаки і наслідки кризових ситуацій для суб'єкта підприємницької діяльності

Особливості кризових явищ у соціалістичній економіці за умов тоталітаризму

Розглянемо комплекс характерних для колишнього СРСР криз, що ініціювали кризові явища в Україні та інших країнах СНД.

У СРСР найгострішою і найтривалішою було визнано кризу тоталітарної системи управління, що ініціювала інші кризові явища, зокрема:

- гіпертрофований розвиток економіки, орієнтованої на створення воєнно-промислового комплексу, продукцію якого не могло використовувати сучасне суспільство;
- фінансова криза як у відкритій, так і у прихованій формі, яка тісно пов'язана з гіпертрофованим розвитком економіки;
- енергетична криза, що відбувалась у латентній формі (відсталість технологій, неефективне використання енергоресурсів тощо);
- військово-політична криза, що найчіткіше виявилась під час війни в Афганістані в 1979–1989 рр.;
- соціальна і духовна криза суспільного розвитку.

У результаті з моменту захоплення України більшовицькою Росією на початку 1919 р. і до кінця 80-х років ХХ ст. Україна успадкувала весь спектр перелічених кризових явищ, наслідки яких повною мірою виявилися на початку 90-х років.

Аналіз причин кризових явищ в економіці СРСР

Економічна криза стала наслідком впровадження комуністичної доктрини побудови системи соціальної рівності, яку ідеологи комунізму запозичили з християнської релігії. У 1908 р. керівники III Інтернаціоналу доручили комуністичному ідеологу Карлові Каутському вивчити й обґрунтувати можливість побудови комуністичного суспільства. К. Каутський використав дослідження християнської релігії німецькою теологічною школою, що вважається найкомпетентнішою в цій сфері, і дійшов таких висновків у своїй книзі "Походження християнства".

1. Християнство, в основу якого покладено ідею соціальної рівності, вигідна тільки двом соціальним групам: релігійним ієрархам, які займаються розподілом матеріальних благ християнської общини, не оминаючи при цьому себе, і найбільш знедоленій люмпенізо-

ваній частині населення, що силою певних настроїв і обставин не має практично нічого і якій з огляду на це вигідно одержати хоча б мінімум для існування.

2. Християнська церква не має засобів виробництва й існує за рахунок надходжень від членів общини.

3. Для створення комуністичного суспільства на принципах соціальної рівності державним інституціям необхідно усупільнити засоби виробництва й організувати виробництво матеріальних благ для потреб цього суспільства.

На початку ХХ ст. комуністи взяли за основу ідеологію побудови комуністичного суспільства, що практично була втілена в Росії під керівництвом більшовиків.

У результаті більшовики здійснили низку деструктивних заходів:

- ліквідували апарат управління Російської імперії і знищили або вислали за межі країни її еліту — близько 9 млн осіб (близько двох мільйонів осіб були знищені під час громадянської війни і близько 4,5 млн — загонами ВНК, ГПУ, НКВД; понад два мільйони осіб були вислані або емігрували);
- націоналізували заводи і фабрики, інженерні комунікації, засоби зв'язку, залізниці, тобто практично всю інфраструктуру держави;
- націоналізували банківську систему.

Крім того, більшовики вважали, що в комуністичному суспільстві гроші не потрібні й ліквідували існуючу на той час грошову систему.

Кроки в цьому напрямі більшовики намагалися підтримати конструктивними діями на початку 20-х років ХХ ст.:

- створенням систем державного планування та централізованого управління;
- відновленням грошової системи колишньої Російської імперії на основі золота та срібла у процесі впровадження непу.

Наслідки функціонування соціалістичної економіки

Система державного планування довела свою ефективність в умовах надзвичайних і кризових військових ситуацій і визнана світовим співтовариством як ефективний інструмент сучасної цивілізації.

Формування системи державного управління в Радянській Росії від її початків утруднювала нестача управлінських кадрів. Більшо-

вики формували цю систему на основі тоталітаризму з обов'язковою умовою підтримки управлінцями комуністичної ідеології. У подальшому більшовики не створили бази для підготовки управлінських кадрів, замінивши її підготовкою ідеологічних кадрів у вищих партійних школах.

Ще гостріше відчувалась відсутність кваліфікованих регіональних управлінських кадрів: не було створено навіть програми їхньої підготовки.

У середині 20-х років ХХ ст. в умовах дефіциту кадрів більшовики створювали державні трести й інші монопольні об'єднання галузевого значення (наприклад, Дніпробуд), які очолювали видатні спеціалісти. Діяльність цих фахівців контролювали партійні органи всіх рівнів — партійні комітети підприємств, районні, міські, обласні комітети, центральні комітети комуністичних партій республік і СРСР.

Зрештою відсутність кваліфікованих кадрів управлінців призвела до загибелі державної системи СРСР.

Відновлення грошової системи Російської імперії було вимушеним заходом, покликаним забезпечити потреби народного господарства. Більшовицькі керівники розробили систему розподілу матеріальних благ: для ідеологічних працівників і функціонерів була створена система розподілу житла, автомобілів, одягу, продуктів харчування. Для населення СРСР було впроваджено карткову систему розподілу продуктів харчування та товарів повсякденного вжитку, систему черг на одержання житла, купівлю автомобілів, холодильників та інших промислових товарів. В умовах постійного дефіциту товарів поширювалися корупція і прихована інфляція. Схеми розподілу благ існували в усіх життєво важливих сферах: медичному обслуговуванні, освіті тощо. Молодих спеціалістів — випускників вищих закладів освіти так само "розподіляли": найталановитіших відбирали для обслуговування державного управління в Москві; переважну більшість випускників таких закладів з України "розподіляли" для роботи на Крайній Півночі, у віддалених районах Сибіру, Казахстані, Середній Азії. При цьому малося на меті послабити Україну демографічно.

Для захисту інтересів управлінської еліти Радянської Росії в 1918 р. почали створюватися підприємства військово-промислового комплексу (ВПК), який після Другої світової війни перетворився на систему, що самостійно розвивалась і споживала левову частку націо-

нального продукту. Наприклад, Радянська Армія в мирний час налічувала понад 6 млн військовослужбовців, що перевищувало сумарну чисельність солдат і офіцерів усіх армій світу. Ядерних боєприпасів у СРСР наприкінці 1990 р. налічувалося близько 26000 шт., хоча для знищення атмосфери Землі й перетворення її на планету, подібну Марсові, за розрахунками спеціалістів, достатньо підірвати одночасно лише близько 200 ядерних боєприпасів. Переважна більшість науковців країни були зайняті у ВПК.

Таким чином, гасло комуністів “Усе — для людини, усе — для блага людини” було цілком демагогічним. Статистика незмінно фіксувала низький життєвий рівень мешканців СРСР порівняно з рівнем життя в розвинених країнах Європи, Америки й Азії. За підрахунками економістів, на ВПК у СРСР працювало близько 90 % підприємств. Економіка України успадкувала всі недоліки економіки СРСР: державний монополізм, низьку якість продукції, низьку продуктивність праці, відсталі технології практично в усіх галузях виробництва, крім військово-промислового і ракетно-космічного комплексів.

У 1921 р. було прийнято державне рішення про заборону продажу чи оренди земель фізичними особами, тобто землю було виведено з товарного обігу.

Криза економіки соціалізму в СРСР виявилася на початку 30-х років у сільськогосподарському виробництві, коли в радгоспах і колгоспах спостерігались низька продуктивність праці, неможливість забезпечити населення СРСР продуктами харчування та промисловими товарами на рівні, досягнутому в розвинених державах Європи. Питома вага промислової продукції України до 1940 р. перевищувала 54 % при питомій чисельності населення УРСР у складі СРСР на рівні 17–18 %. При цьому Україна має приблизно 30 % загальносвітового обсягу чорноземних ґрунтів, 5 % світових розвіданих запасів мінеральної сировини при питомій чисельності 0,7 % населення світу. Крім того, вона має зручне географічне положення, транспортні комунікації в напрямках захід–схід і південь–північ, два незамерзаючих моря — Чорне й Азовське з кількома портами світового значення.

Істотну проблему становить демографічний склад населення України (30 % пенсіонерів та інвалідів), що утворився внаслідок знищення майже 9 млн чол. під час штучно створеного голоду 1932–1933 рр., втрати 7 млн населення України протягом війни 1941–1945 рр., системного “розподілу” кількох мільйонів найпро-

дуктивнішої частини населення — молодих спеціалістів — випускників вищих закладів освіти. До того ж додамо, що керівництво СРСР вважало Україну рекреаційною зоною, куди спрямовувало після служби в лавах Радянської армії офіцерів, моряків усіх флотів СРСР, шахтарів Воркути, нафтовиків Сибіру. Усе це призвело до несприятливої для нашої країни демографічної ситуації. Згідно з дослідженнями японських спеціалістів, державу, що має понад 15 % непрацюючих пенсіонерів, очікують непереможні економічні труднощі.

Попри все існує багато позитивних чинників для піднесення й розвитку економіки України.

Перехід до ринкової економіки — єдина альтернатива, прийнята в сучасних умовах.

На прикладі кризових явищ в Україні розглянемо стратегічні цілі та завдання антикризового управління на державному рівні.

1. Аналіз причин руйнації тоталітарної системи управління в СРСР. Ця система управління проіснувала кілька десятиліть. Її руйнація була зумовлена низкою чинників:

- керівники держави, а з позицій науки управління — особи, що приймають рішення (ОПР), обмежили коло функціонерів Політбюро ЦК КПРС чисельністю 15–20 осіб і фактично усунули від управління в усіх сферах народного господарства майже все працездатне населення;
- рішення, що приймалися у країні на державному рівні, не враховували нові й новітні технології управління (так, кібернетика і генетика до кінця 60-х років вважалися псевдонауками); управлінські рішення не були науково обґрунтовані. Функціонери Політбюро ЦК КПРС відводили працездатному населенню роль пасивних виконавців або спостерігачів;
- тоталітарна система відчувала гостру потребу у прогресивних менеджерах, що не були затребувані системою силою її сутності та ідеологічних догм.

2. Наслідки функціонування тоталітарної системи управління. Нераціональне функціонування і подальша руйнація тоталітарної системи управління призвели до кризи, внаслідок чого відбувалась низка кризових явищ:

- керівники всіх рівнів у союзних республіках не мали необхідної підготовки у сфері управління, завдяки якій могли б стати менеджерами вищої категорії, тобто на основі вивчення проблем са-

мостійно визначати цілі управління і приймати адекватні управлінські рішення;

- не було підготовлених менеджерів для управління суб'єктами господарювання, які б опанували сучасні методи і технології управління;
- господарюючі суб'єкти (підприємства, організації) виявилися неконкурентоспроможними у світовому економічному співтоваристві майже в усіх напрямках і сферах його діяльності.

Особи, які виходячи з попиту населення на товари широкого вжитку і наявності відходів підприємств, що могли бути використані як сировина, ініціювали створення приватних підприємств, підлягали кримінальній відповідальності аж до розстрілу. Таким чином, тоталітарна система послідовно знищувала потенційних підприємців, здатних конкурувати з державними підприємствами.

3. Необхідність створення нової, дієвішої моделі управління. Стратегічна мета полягає у створенні відкритої моделі управління, що базується на ринкових засадах, залученні до системи управління всіх бажаючих, хто має менеджерські якості, а також на дотриманні гуманістичних принципів розвитку суспільства і вільного підприємництва всіх суб'єктів господарювання.

4. Стратегічні завдання створення нової системи управління:

- виявити у країні управлінців вищого рівня, здатних управляти і організувати цільову підготовку кадрів для управління на всіх рівнях — державному, регіональному, а також на рівні підприємств;
- створити управлінські структури, адекватні новій моделі управління;
- організувати підготовку кадрів менеджерів другого рівня управління для забезпечення функціонування державних і регіональних органів управління;
- організувати навчання (перепідготовку) менеджерів суб'єктів господарювання (третьій рівень) у кількості 3–3,5 млн осіб, у тому числі керівників малих і середніх підприємств — 2,5–2,7 млн, фермерів — 400–500 тис.;
- створити законодавчу і нормативну базу для організації 2,5–2,7 млн малих і середніх підприємств, 400–500 тис. фермерських господарств;

- створити сучасну банківську систему із загальною кількістю 2,5–2,8 тис. комерційних банків;
- залучити до товарного обігу землю України;
- здійснити адміністративну реформу з метою усунення із системи державного, регіонального і галузевого управління інерційно на-лаштованих управлінців і псевдоуправлінців.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Сутність кризових ситуацій.
2. Основні причини виникнення кризових явищ і ситуацій.
3. Зміст і завдання антикризового управління.
4. Система менеджменту у кризових ситуаціях.
5. Динаміка розвитку кризових ситуацій.
6. Наслідки функціонування соціалістичної економіки.
7. Завдання створення нової системи управління.

1.3. Типологія кризових ситуацій

Причини виникнення та розвитку кризових ситуацій і явищ в економіці

Типологія загроз кризових ситуацій

Система управління у кризових ситуаціях

Характерні кризові явища в економіці розвинених країн

Функціональна структура системи управління у кризових ситуаціях повинна охоплювати всі відповідні проблеми кризових ситуацій, зокрема їх прогнозування, запобігання і підготовку до функціонування в умовах кризи, а також ліквідацію її наслідків.

Одним з найважливіших інструментів виявлення і врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників є постійне здійснення моніторингу. У процесі моніторингу відбуваються нагромадження інформації і обмін нею між суб'єктом управління і середовищем, що дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища і ситуації.

З аналізу функціонування систем управління у кризових ситуаціях можна виокремити певні їх особливості порівняно з традиційними системами управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика систем управління

Традиційна система управління	Управління у кризовій ситуації
Постійний режим функціонування	Різні режими функціонування
Жорстка структура і чіткий розподіл функцій на тривалий період	Відсутність жорсткої структури і чіткого розподілу функцій на тривалий період, гнучкість, агресивність
Вузька функціональна спрямованість	Широка і частково непередбачувана сфера дій
Моноструктура	Поліструктура
Регламентовані інформаційні потоки	Залежність інформаційних потоків від ситуації
Достовірна інформація	Недостовірна інформація
Надлишкова інформація	Брак інформації
Невисокий темп змін	Високий темп змін
Передбачуваність ситуації	Непередбачуваність ситуації: орієнтування на минулий досвід, як правило, неможливе
Принцип єдності повноважень і наслідків	Поєднання принципів єдиноначальності, розподілених повноважень і відповідальності
Функціональний потенціал	Організаційний потенціал
Переважають соціально-економічні цілі та критерії функціонування	Цілі — дієвість, результативність ліквідації причин і наслідків кризи; критерії — мінімізація часу досягнення цілей і витрат на ліквідацію кризової ситуації

Розглянемо характерні кризові явища в економіці розвинених країн світу у ХХ ст.

“Велика депресія” 1929–1933 рр. — типова криза ХХ століття

У США в 1926–1928 рр. економіка перебувала на злеті. Національний прибуток збільшився з 32 млрд дол. США у 1913 р. до 89,7 млрд дол. у 1927 р., або у 2,8 раза (а у відносних цінах — у 1,7 раза). Підвищувалися рентабельність виробництва, дивіденди, а відповідно й курс акцій. Так, середня ціна акцій компанії “АТТ” зросла з 151 дол. у 1926 р. до 185,5 дол. у 1927 р., компанії “General Electric” — відповідно з 95,5 до 146,6 дол., компанії “Steel Corporati-

оп" — відповідно з 130,75 до 144,25 дол. Швидкими темпами розширювався ринок цінних паперів США, вартість яких наприкінці 20-х років ХХ ст. становила 50 млрд дол. Проте акціонерний капітал спрямовувався здебільшого не на розвиток виробництва, а на придбання інших цінних паперів. Разом з тим половина емітованих цінних паперів не була забезпечена. Інвестори активно вкладали кошти в цінні папери, купуючи їх на вторинному ринку. Для цього вони брали позики в банках, які використовували грошові внески громадян і тимчасово вільні кошти компаній. Облікова ставка, на яку орієнтувалися банки США, у 1926–1927 рр. була найнижчою в розвинених країнах — 3,5–4 % (Велика Британія — 4,5–5 %, Німеччина — 5–8 %, Франція — 5–7 %). Приблизно 40 % інвесторів купували акції у кредит під незначне маржинальне забезпечення. У результаті відбувся інвестиційний "перегрів" економіки і ринку цінних паперів.

Підприємства США втратили замовлення і почали згортати виробництво, водночас курси їх акцій почали знижуватися. Комерційні банки вимагали повернення позик, а власники цінних паперів почали їх продавати, щоб повернути гроші. На Нью-Йоркській фондовій біржі 24 жовтня 1928 р. відбулося різке зниження курсів акцій — понад 100 пунктів. Позики до банків не повертались, підприємства втрачали кошти на банківських рахунках, а громадяни — власні нагромадження в банках. За короткий період збанкрутіли 32 тис. приватних компаній. У США обсяг внутрішнього національного продукту (ВНП) за 1929–1933 рр. зменшився в поточних цінах в 1,9 раза. Зменшились також обсяги інвестицій і виробництва товарів довгострокового користування. Зменшення капіталовкладень перевищувало зменшення ВНП. Особисті прибутки громадян зменшились на 45 %. Причому, населення купувало продукти та товари тільки короткострокового користування. Підприємці скоротили капіталовкладення, знизився попит на продукцію, простоявали виробничі потужності. У 1933 р. чисельність безробітних у США досягла 25 % загальної чисельності працездатного населення.

Криза виникла з монетарних причин, і боротися з нею треба було монетарними заходами, що були дієвішими в умовах інфляції. Але на той час у США інфляції не спостерігалось, ціни знижувалися.

У такій ситуації для подолання спаду виробництва і скорочення безробіття самих лише монетарних заходів було замало.

Для виходу із кризи було застосовано економіко-організаційні заходи, а також заходи державного впливу на економіку, фінанси, ринок цінних паперів, зокрема:

- уряд регулював розміри заробітної плати (шляхом встановлення мінімуму), ціни, тривалість робочого часу (було запроваджено максимальний робочий день), процес конкуренції у промисловості;
- урядові органи запропонували низку програм-замовлень (стратегічна сировина, матеріали, обладнання), які мали оплачуватися з Федерального бюджету;
- було розроблено та впроваджено Федеральну програму надзвичайної допомоги. Обсяг її фінансування становив 1 млрд дол., з них 50 млн дол. було одразу передано в розпорядження штатів, а решта (950 млн дол.) надавалася за умови, що на кожний долар федеральних коштів уряд штату та місцеві органи влади вкладуть ще по 3 дол. на заходи для скорочення безробіття;
- здійснювалися державна підтримка і стимулювання житлового та шляхового будівництва, гідромеліорації, облаштування національних парків. У 1933 р. було створено Позикову корпорацію власників житла, що емітувала облігації для забезпечення рефінансування заставних листів. У 1938 р. було організовано Федеральну іпотечну асоціацію ("FNMA", або "Файн-Мей" — FM). Іпотечні банки кредитували придбання громадянами житла, а потім продавали FM боргові зобов'язання громадян. Отримані FM кошти використовувались як кредити, що їх іпотечні банки надавали іншим громадянам;
- у 1933 р. за рішенням Президента США Ф. Рузвельта комерційні банки було закрито і впродовж двох тижнів ревізовано. Близько третини проблемних банків було ліквідовано. Реконструйована фінансова корпорація перебрала на себе функції збанкрутих банків. Функції інвестиційної інституції (купівля та продаж цінних паперів) мали право виконувати тільки спеціальні інвестиційні організації (інвестиційні компанії, фонди, банки);
- було скорочено виробництво сільськогосподарської продукції, ціни на неї підвищилися. Для компенсації фермерам надавалися субсидії. Ціни на промислові товари та сільськогосподарську продукцію мали відповідати співвідношенню середнього рівня сільськогосподарських та промислових цін за п'ятиріччя, що передувало Першій світовій війні;

- у 1930 р. було прийнято закон про митні тарифи, після чого мито на імпорتنі товари становило в середньому 30–40 % (в окремих випадках — 70 % вартості).

Разом з тим застосовувалися такі монетарні методи:

- в Нью-Йоркському резервному банку було знижено облікову ставку з 6 % (жовтень 1929 р.) до 1,5 % (вересень 1931 р.);
- було прийнято рішення про збільшення закупівлі Федеральною резервною системою векселів та державних цінних паперів на відкритому ринку;
- у 1934 р. Федеральна резервна система передала золото в розпорядження державної скарбниці. Водночас було вирішено відмовитися від золотого стандарту, припинити експорт золота, встановити вільний курс долара відносно інших валют;
- було заплановано збільшення витрат Федерального бюджету за рахунок збільшення державного боргу (бюджетного дефіциту).

Завдяки переліченим заходам ВВП США в 1940 р. становив 100,4 млрд дол., що майже дорівнював показнику 1929 р. (103,9 млрд дол.).

Досвід впровадження антикризових заходів у розвинених країнах засвідчив, що основним напрямом подолання кризи є інновації в поєднанні з інвестиціями. Основна мета інноваційний менеджменту — вирішувати проблемні ситуації.

Для впровадження інновацій потрібні інвестиції. Так, досвід подолання кризових явищ у США, відомих як “Велика депресія”, засвідчив, що подолання кризових явищ у США почалося в 1933 р. і тільки в 1940 р. ВВП США досяг 96,6 % рівня ВВП у 1929 р. Основним економічним важелем для подолання економічного спаду у США були внутрішні інвестиції.

Обсяг внутрішніх приватних інвестицій становив 13,4 млрд дол., тобто 80,2 % їх рівня в 1929 р.

Світова фінансова криза 1997–1998 рр.

Світова фінансова криза не була несподіванкою для багатьох економістів, хоча, спираючись на офіційні дані, можна вважати, що для більшості розвинених країн 1997 рік був доволі успішний: у США ВВП підвищився на 3,8 %, а у 15 країнах ЄС — у середньому на 2,6 %, тільки в Японії зберігався тривалий застій, який розпочався ще на початку 80-х років. Але за високими показниками приховувався явний перелом у кон'юктурі. Особливо занепокоювало експертів загальне зниження цін на фондових і товарних ринках, надто

у другій половині 1997 р., а також тенденція до зростання безробіття в найбільших країнах Західної Європи і гостра фінансова криза у країнах Східної Азії.

Вже на початку 90-х років розвиток економіки країн Південно-Східної Азії почав занепокоювати світові фінансові інституції. Попереджувальних сигналів було багато — управлінські кризи і скандали, пов'язані з корупцією в господарській, банківській і політичній сферах. В усіх країнах, що опинилися в епіцентрі кризи, було виявлено три її причини: тривале ігнорування монетарної політики, нехтування викликом Китаю і недостатнє регулювання банківської системи, до якої висувались надто високі вимоги. На все зазначене МВФ і Світовий банк не раз звертали увагу. Проте більшість азіатських держав фінансували приватні банки, і тому пропозиції, що базувалися на бреттон-вудських принципах, ігнорувались.

Вже на початку 90-х років було зрозуміло, що Азія досягла економічного прогресу за мінімальних структурних перетворень. Прибуток сконцентрувався в руках конгломератів у зонах економічного піднесення і в орієнтованих на експорт галузях промисловості. Орієнтовані на внутрішній ринок середні та малі підприємства розвивались доволі повільними темпами. Ця ексклюзивна економічна модель забезпечувала розвиток соціальних програм для утворення робочих місць, репресивна модель уряду гарантувала політичну стабільність. Проте наростали напруженість через постійне збільшення контрастів у рівні прибутків і обурення з приводу корупції та концентрації контролю в сімейних конгломератах, пов'язаних з політичною владою.

Економіки азіатських країн були позначені багатьма структурними вадами. Більшість фірм перебувала в родинному володінні, а родини відповідно до конфуціанської традиції прагнули зберегти над ними контроль. Якщо вони й випускали акції у відкритий продаж, то зазвичай ігнорували права акціонерів, які становили меншість; якщо не вдавалося фінансувати розвиток фірми коштом доходів, покладались на кредит, але не ризикували втратою контролю. Водночас урядові чиновники використовували банківський кредит як інструмент фінансової політики, а також з метою "підгодувати" своїх родичів і друзів. Існував корупційний зв'язок між бізнесом і органами управління, зазначене — лише один з його проявів. Пось-

нання таких факторів призвело до того, що співвідношення заборгованості до власного капіталу виявилось вкрай завищеним, а фінансовий сектор втратив прозорість і здорову основу. Ідея, що банківський кредит дисциплінуватиме акціонерів компанії, зазнала краху.

Наприклад, в економіці Південної Кореї домінували контрольовані родинними конгломератами — чеболі (chaebol). Вони мають багато спільного з фінансово-промисловими групами Японії — дзайбацу, але на відміну від них базуються на сімейному капіталі. Чеболі існують як групи формально самостійних фірм, що перебувають у власності певних родин і під єдиним адміністративним та фінансовим контролем. Але хоча реально чеболями управляють сімейні клани, їх частка в акціонерному капіталі рідко перевищує 50 %. Ступінь концентрації виробництва і капіталу чеболів дуже високий. Кілька десятків таких конгломератів (найбільші — “Самсунг”, “Хьонде”, “Ел Джі”, “ЕсКа”) контролюють майже всі галузі економіки, їм належить більшість великих і малих підприємств країни. На 10 лідируючих чеболів припадає 64 % ВВП і близько 70 % обсягів експорту. За сукупним показником концентрації капіталу і виробництва корейські чеболі значно перевищують японські монополії. Чотири південнокорейські чеболі належать до ста найбільших світових ТНК.

Особливу роль чеболі відіграли в інтеграції Південної Кореї у світове господарство. Динамічний їх розвиток, орієнтація на зовнішній ринок поступово сприяли їх перетворенню на ТНК, які є основною інтегруючою силою світової економіки. Завдяки великій конкурентоспроможності південнокорейських товарів і агресивній торговельній політиці чеболі Південна Корея виборола доволі тверді позиції на багатьох світових товарних ринках.

Криза, що почалася в липні 1997 р. у Таїланді й охопила країни Південно-Східної Азії, негативно вплинула на економіку Південної Кореї. До основних причин кризи належать такі:

- різке підвищення американського долара починаючи з кінця 1995 р.;
- економічна стагнація і низька ставка банківського відсотка в Японії, що стимулювало відплив японського капіталу у країни Південно-Східної Азії;
- жорстка монетаристська грошова політика Японії і США в першій половині 1997 р.;
- зменшення обсягів експорту;
- різке послаблення національних валют і погіршення цінової конкурентоспроможності;

- надлишок інвестицій і виробничих потужностей в окремих секторах і низька рентабельність інвестиційних проектів;
- великий обсяг угод на спекулятивному фінансовому ринку і ринку нерухомості;
- недостатній контроль за діяльністю банків і фінансових інститутів;
- невиправдано великі іноземні позики;
- великий обсяг інвестицій з метою пришвидшення економічного розвитку;
- особистий і політичний фаворитизм;
- нестача чіткої і об'єктивної інформації про фінансове становище найбільших компаній.

Валютно-фінансові проблеми Південної Кореї значно загострили такі фактори:

- великі позики компаній, у тому числі відносно наявних активів;
- перевищення короткострокових зовнішніх зобов'язань над золотовалютними резервами;
- перевищення встановленого ліміту дефіциту поточного балансу відносно ВВП;
- значний обсяг валютно-фінансових спекулятивних операцій, що спонукало крах національної валюти — корейської вони.

Фінансово-економічна криза розпочалася в Південній Кореї восени 1997 р. Це була криза ліквідності, спричинена крахом ринку напівпровідників, високими короткостроковими іноземними заборгованостями і як наслідок втратою довіри з боку іноземних інвесторів. Південнокорейська вона порівняно з 1 січня 1997 р. девальвувала на 57 % (станом на 24 жовтня 1998 р.), фондовий індекс KOSPI за той же період знизився на 41 %, ринкова капіталізація відносно ВВП у 1997 р. не перевищувала 10 % (наприклад, у США — 112 %, у Великій Британії — 155 %).

Багато банків і компаній захопила хвиля неплатежів і неплатоспроможності. Так, 17168 банків збанкрутіли в 1997 р., більшість з яких — наприкінці року. Із січня по квітень 1998 р. щомісяця ставали неплатоспроможними понад три тисячі фірм.

Сумарний коефіцієнт фінансової залежності (відношення зовнішніх зобов'язань до власного капіталу) усіх кланових фінансово-промислових конгломератів-чеболів на кінець 1997 р. становив 449 %.

Наведені цифри свідчать про глибину й гостроту фінансової кризи, і тільки допомога, яку подав МВФ (57 млрд дол.), та термінові

заходи, що їх розробив уряд країни за участю експертів МВФ, сприяли стабілізації економічного становища в Південній Кореї наприкінці 1998 р.

Надання міжнародними фінансовими організаціями коштів Південній Кореї було пов'язано з реалізацією жорстких заходів реструктуризації фінансового та корпоративного секторів економіки, реформами ринку праці та державного сектора, зміною системи управління конгломератами-чеболі.

Фінансово-господарська діяльність чеболі характеризувалася високим рівнем позикових засобів у капіталі. Середнє відношення заборгованості до акціонерного капіталу у тридцяти найбільших конгломератах (а на них припадало 35 % промислового виробництва Кореї) у 1996 р. становило 388 %, а в окремих досягало 700 %. До кінця березня 1998 р. середній показник збільшився до 593 %. Власники використовували свій контроль для "перехресного" страхування боргів інших членів угруповань, порушуючи в такий спосіб права акціонерів, які не володіли контрольним пакетом акцій. Критичне становище погіршувалось тим, що решта корейських компаній мала вкрай низьку норму прибутку: щодо процентних платежів тридцяти найбільших чеболі вона в 1996 р. була в 1,3 раза вищою, ніж у 1997 р., коли вона не перевищувала 0,94. Це означало, що процентні платежі не забезпечувалися поточним прибутком. Корейські банки легко давали кредит у межах промислової політики. Уряд вирішив стимулювати деякі галузі, і конгломерати-чеболі підхопили заклик, побоюючись залишитись осторонь. Це призвело до невтримної експансії — без огляду на прибутковість. Під цим оглядом Корея свідомо повторювала дії Японії в минулому, але вони виявилися надто примітивною копією доволі витонченої моделі. Переваги Японії полягали в демократичних засадах суспільства, тоді як у Південній Кореї майже весь повоєнний період панувала військова диктатура. Традицій пошуку гармонії, що існували в Японії, а також притаманних демократії стримувальних механізмів і противаг Корея не мала.

Коли почали накопичуватись неоплачені кредити, корейські банки спробували вийти зі скрутного становища, позичаючи ще більше грошей за кордоном і вкладаючи їх у високоприбуткові, високоризикові інструменти в таких країнах, як Індонезія, Росія, Україна і Бразилія. Це стало важливим фактором корейської кризи.

Коли 2 липня 1997 р. уряд Таїланду скасував фіксований валютний курс тайського бата до американського долара, розпочався справжній фінансовий "тайфун" — вартість бата різко знизилась майже на 30 % до кінця вересня 1997 р. Поряд з батом опинились індонезійська рупія, малайзійський ринггіт, філіппінське песо.

Таке масоване зниження вартості валют і вплив з цих країн міжнародного капіталу визначили крах того, що якийсь час називалося "азіатським економічним дивом". Понад два десятиліття економіки цих країн демонстрували щорічний приріст ВВП близько 7–9 %. Упродовж двох останніх десятиліть економіка цих країн розвивалась так бурхливо, що деякі західні економісти почали активно вивчати її для запозичення досвіду навіть розвиненішими країнами.

Що ж спричинило світову фінансову кризу і чому вона розвивалась так швидко? Для того щоб відповісти на це запитання, треба розглянути ситуацію, яка виникла наприкінці 80-х років. Основною причиною коливань стало відношення між американським долларом і азіатськими валютами, які за замовчуванням прив'язувались до нього через його стабільність на фінансових ринках, що спонукало місцеві банки і фірми брати кредити в доларах і конвертувати долари в місцеві валюти без хеджування. Потім банки надавали позики або вкладали кошти в місцеві інвестиційні проекти. Деякий час це здавалося дуже зручним і надійним способом заробляти. Але в 1996 р. система почала відчувати тиск, частково через зниження курсу китайської валюти, а в 1997 р. — через підвищення курсу долара відносно ієни. Торговельний баланс азіатських країн різко похитнувся.

У процесі розвитку фінансової кризи до МВФ звернулися дещо пізно. Західні країни сподівалися на Японію, яка цього разу мала відіграти таку саму роль, як США у кризі мексиканського песо. Але сподівання були марні, адже Японія не має серед азіатських країн такої ваги і довіри, щоб вимагати впровадження болісних реформ. До того ж вона й сама з початку 80-х років перебувала у стані затяжної рецесії, отже, більшою мірою дбала про розв'язання власних проблем і сама протистояла фінансовій кризі.

Після отримання звернення по допомогу перед МВФ постало питання: чи легко буде виправити кризу ліквідності або необхідно вдаватися до фундаментальніших реформ. Врешті-решт вдалися до спроб обох варіантів, що спричинило доволі різку критику на адресу МВФ.

Терміново було сформовано великі пакети фінансування, умовою надання яких були специфічні кроки в напрямі реформ. Міжнародний валютний фонд вимагав зниження бюджетного дефіциту і здійснення рестриктивної грошової політики. Ці вимоги запобігали зростанню виробництва і сприяли зниженню зайнятості населення. Чому треба було збільшувати податки і зменшувати виплати з бюджету, якщо Південна Корея все одно посідала перше місце у світі за сумами вкладів на ощадних рахунках?

Відповідь однозначна: інтегровані у світову ринкову економіку країни не можуть за власним бажанням ухилитися від дотримання ринкової дисципліни, і це стосується Азії так само, як і Європи. Системні структурні дефіцити є очевидними і завдяки глобальним ринкам стали ще помітніші. Виграші від ефективності інтеграції не можуть бути забезпечені лише підвищенням дохідності завдяки кращому розподілу і координації ресурсів. У цьому разі треба враховувати також відкритість ринків, підвищену транспарентність, стриману позицію держави під час інтервенції на ринку і надійне регулювання ринку, зрештою, дієвий контроль за солідними банківськими системами, увагу до внутрішнього ринку, лібералізацію і стимулювання життєво важливої середньої ланки промисловості.

Що ж до розвитку фінансової кризи в Південній Кореї ситуація була дещо іншою. Труднощі зумовлювались не завищеним курсом грошової одиниці й не високою інфляцією — економіка розвивалась високими, але не гарячковими темпами.

Приклад. Вплив світової фінансової кризи на економіку Південної Кореї.

Південна Корея досягла великих успіхів у реалізації експортно орієнтованої політики розвитку і виявила винятково високі та стабільні темпи збільшення ВВП, обсягів експорту та промислового виробництва. Завдяки цьому ще донедавна Корея вважалась символом успіху нових індустріальних країн. Так, з 1962 по 1997 р. ВВП збільшився з 2,3 до 442,6 млрд дол., темпи щорічного приросту ВВП становили 8 %, обсяг експорту збільшився з 0,06 у 1962 р. до 136,1 млрд дол. у 1997 р., причому у США ВВП на душу населення в 1970 р. перевищував цей показник у 12 разів, а в 1995 р. — лише у 2,7 раза.

Ці успіхи значною мірою пов'язані з високою інтенсивністю праці, успішним поєднанням регулюючої ролі держави та інтересів найбільших південнокорейських конгломератів-чеболів. Зага-

лом економіка Південної Кореї характеризувалась стійким фіксованим курсом національної валюти, бездефіцитним бюджетом, високими темпами зростання ВВП, понад 30%-м рівнем інвестицій відносно ВВП та низьким рівнем інфляції.

Азіатська криза не обмежилась Азією, охопивши також Росію, Україну, Польщу, Південну Африку, Бразилію та інші країни світу. Насамкінець, проаналізувавши події і обставини, що зумовили світову фінансову кризу, доходимо такого висновку: внаслідок бурхливих подій в Індонезії восени 1997 р. європейські та японські банки зайняли захисну позицію, що підірвало довіру міжнародних кредиторів до корейської банківської системи.

З Кореї руйнівна хвиля рушила до Росії та Бразилії, заторкнувши Східну Європу і Україну. Корейські банки вкладали кошти в Росію та Бразилію, а бразильці інвестували гроші в Росії. Корейцям і бразильцям довелося ліквідувати свої активи, а Бразилія і Росія змушені були підвищити процентні ставки такою мірою, щоб захистити національні валюти від зниження. Бразилія скористалася кризою, щоб розпочати давно назрілі структурні реформи, що дало змогу утримати ситуацію під контролем лише на кілька місяців.

Міжнародна криза досягла кульмінації наприкінці грудня 1997 р., коли незважаючи на програму МВФ іноземні банки відмовились надавати нові позики корейським банкам. Лише після втручання центральних банків підконтрольні та комерційні банки змушені були поновити надання позик. Існував також запасний пакет заходів порятунку.

Незабаром криза стала слабшати. Голова Федеральної резервної системи США Алан Грінспен зауважив, що азіатське безладдя виключає будь-яку можливість підвищення процентних ставок, і ринки облігацій та акцій оживилися. Руйнівна хвиля зупинилася, не досягши Латинської Америки, якщо не зважати на перший удар по Бразилії.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Характеристика системи управління за умов кризової ситуації.
2. Причини виникнення економічної кризи у США в 1929–1933 рр.
3. Економіка і організаційні заходи, вжиті у США для подолання економічної кризи 1929–1933 рр.

4. Монетарні методи подолання економічної кризи у США в 1929–1933 рр.
5. Причини виникнення світової фінансової кризи 1997–1998 рр.
6. Наслідки світової фінансової кризи 1997–1998 рр.

1.4. Кризові явища в економіці виробничих систем

Поняття, основні фактори і ознаки кризових явищ в економіці підприємств

Класифікація ендогенних факторів стану підприємництва

Типові економічні кризи

За сучасною класифікацією кризи поділяються на загальні та локальні. Загальні кризи охоплюють соціально-економічну систему загалом, локальні — лише її частину. Розподіл криз за масштабами прояву має умовний характер. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування.

За проблематикою розрізняють макро- і мікрокризи. Макрокризі притаманні великі обсяги і масштаби проблематики. Мікрокриза охоплює тільки окрему проблему чи групу проблем підприємств.

За структурою відносин у соціально-економічній системі, диференціацією проблематики її розвитку виокремлюють кризи економічні, соціальні, організаційні, психологічні та технологічні. Серед економічних криз розрізняють фінансові, що характеризують суперечності у стані фінансової системи чи у фінансових можливостях підприємства. Економічні кризи бувають регулярні (циклічні), або періодичні, що повторюються з певною закономірністю, і нерегулярні. До останніх належать проміжні, часткові, галузеві та структурні. Проміжна криза не дає початку новому циклу, а перериває на певний час фазу піднесення чи пошвавлення. Часткова криза на відміну від проміжної охоплює не економіку загалом, а певну галузь народного господарства. Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва.

За безпосередніми причинами виникнення кризи поділяють на природні, суспільні та екологічні.

Кризи можуть бути також передбачуваними (закономірними) і непередбачуваними (випадковими). Передбачувані кризи постають як етап розвитку системи, вони можуть прогнозуватися і виникати з об'єктивних причин, накопичення таких факторів виникнення кризи, як потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу. Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза, яка може виникати періодично і має відомі фази виникнення та існування.

Існують також кризи явні та латентні (приховані). Перші відбуваються помітно і легко виявляються. Другі приховані, відбуваються відносно непомітно і тому небезпечніші.

Кризи поділяють ще на глибокі зі складним і нерівномірним перебігом, і легкі, які можна передбачувати і відносно легко управляти ними.

За тривалістю виокремлюють кризи затяжні та короточасні. Затяжні кризи, як правило, відбуваються болісно і складно, часто як наслідок невміння менеджерів управляти кризовими ситуаціями, нерозумінням сутності, характеру, причин і можливих наслідків кризи.

У літературних джерелах, що розглядають сутність антикризового управління, кризовий стан підприємства, як правило, ототожнюється з неплатоспроможністю. Під неплатоспроможністю розуміється нездатність суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити вимоги своїх кредиторів у встановлений для цього строк, що пов'язано з нестачею активів у ліквідній формі.

Так, при здійсненні виробничої та комерційної діяльності підприємство вступає у відносини з податковими органами, банками, підприємствами-постачальниками, споживачами. У процесі цих відносин у суб'єкта підприємницької діяльності виникають зобов'язання, які можуть призвести до того, що він стане боржником і буде зобов'язаний у певний термін здійснити платіж, поставити товар, виконати послуги на користь іншої особи підприємницької діяльності, стосовно якої виникло зобов'язання і яка є для цього суб'єктом кредитором.

Зобов'язання підприємства класифікують на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні зобов'язання виникають у підприємства перед певними системами:

- фіскальною, тобто за податками, штрафами, пенею — перед бюджетом та фондами спеціального призначення;

- фінансово-кредитною, тобто перед банками та фінансовими компаніями, якщо підприємство взяло позику у грошовій формі або у вигляді цінних паперів; перед кредиторами за поставлені ними товари, виконані роботи та послуги. Такі зобов'язання виникають у підприємства в результаті укладення угод.

До внутрішніх належать зобов'язання перед працівниками та учасниками — за оплатою праці, виплатою премій, дивідендів тощо. Зобов'язання підприємства, що виникають у процесі його фінансово-господарської діяльності, мають певні терміни погашення. Порушення цих термінів свідчить переважно про дефіцит можливостей для розрахунків за зобов'язаннями. Відповідно підприємство, яке з режиму своєчасного виконання зобов'язань переходить у кризову зону ненадійного погашення, з простроченнями платежів, стає неплатоспроможним, тобто таким, що перебуває у кризовому стані.

Несвоєчасність розрахунків тісно пов'язана з порушеннями фінансового менеджменту підприємства.

Будь-яке підприємство створюється з метою отримання прибутку, тобто воно має залучати капітал і забезпечувати його приріст.

Вихідним моментом при створенні підприємства є утворення статутного капіталу. Учасники підприємства вносять у нього власні грошові кошти, матеріали, обладнання, інтелектуальну власність для придбання виробничих ресурсів (основні та обігові кошти), залучення персоналу для виробництва продукції.

На доповнення до власного статутного капіталу підприємство на умовах наступного розрахунку залучає банківські позики, товарно-матеріальні цінності. Загальна сума взятих зобов'язань формує запозичені кошти, або залучений капітал.

Виробляючи продукцію та залучаючи до цього позикові кошти, підприємство повинно розміщувати їх так, щоб вчасно виконувати свої зобов'язання. Якщо засоби фінансування розміщені в такий спосіб, що їх неможливо швидко та безболісно мобілізувати для здійснення розрахунків, то постає проблема неплатежів. Таким чином, проблеми неплатежів пов'язані з розміщенням і використанням капіталу підприємства.

У процесі виробництва капітал постійно рухається: зношуються й оновлюються основні засоби, витрачаються сировина та матеріали. Цикл від моменту вкладення у виробництво капіталу до отримання грошових коштів за реалізацію виготовленої продукції (ви-

ручки) називається обігом. Відповідно рух грошових коштів, що обслуговують процес виробництва та реалізації, називається фінансовим обігом.

Виручка від реалізації продукції — основне джерело платежів за зобов'язаннями — по суті є надходженням, яке може бути використане для відшкодування поточних затрат, розміщення в банку, вкладення в капітальне будівництво тощо. Для того щоб виручка від реалізації повністю або частково використовувалась на погашення заборгованості, необхідно дотримуватись певних принципів:

- регулювання грошової складової виручки від реалізації;
- планування виручки від реалізації продукції та розподілу її за різними видами платежів — планування грошових потоків.

Відсутність планування грошових потоків як планомірного надходження та використання виручки від реалізації продукції найчастіше є основною причиною неплатоспроможності підприємств. З метою збереження платоспроможності підприємству необхідно підтримувати певне співвідношення між зростанням зобов'язань і виручкою від реалізації. Це співвідношення залежить від низки факторів:

- розміру виручки від реалізації;
- рівня і структури зобов'язань;
- способів і термінів погашення поточних зобов'язань;
- механізму розподілу та використання виручки від реалізації.

Відповідно неплатоспроможність як тенденція прямо пропорційна збільшенню зобов'язань підприємства і обернено пропорційна збільшенню виручки від реалізації.

Крім виручки від реалізації джерелом погашення зобов'язань можуть бути внутрішні резерви підприємства — капітал, розміщений в активах.

Порушення фінансового обігу визначається розміщенням власного та залученого капіталу до активів підприємства. Відповідно неплатоспроможність виявляється у зміні структури капіталу.

Індикатором неплатоспроможності є перевищення поточних зобов'язань над активами. Така ситуація виникає тоді, коли підприємство використовує короткотермінову заборгованість для фінансування позаобігових активів, які практично не можуть використовуватися для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями і не супроводжуються збільшенням виручки. Такий фінансовий стан

підприємства може мати як тимчасовий, епізодичний характер, так і свідчити про хронічну неплатоспроможність. Тимчасовий характер такого стану може зумовлюватись необхідністю довгострокових вкладень у модернізацію виробництва з метою збільшення доходу через певний період.

Хронічна неплатоспроможність виникає при вивільненні основних виробничих засобів у результаті скорочення виробництва.

Про неплатоспроможність підприємства свідчать і такі фактори:

- нестача власних обігових коштів підприємства, що засвідчує про формування ним своїх активів тільки за рахунок запозичених коштів;
- наявність збитків, які становлять пряму витрату власного чи залученого капіталу і можуть бути погашені за рахунок прибутку підприємства.

Таким чином, неплатоспроможність виявляється в порушенні фінансових потоків, що забезпечують виробництво і реалізацію продукції, і є ознакою кризового стану підприємства. До зовнішніх ознак формування кризової ситуації належать такі:

- зниження прибутковості підприємства;
- різке зменшення грошових коштів на рахунках;
- збільшення дебіторської заборгованості;
- збільшення кредиторської заборгованості;
- зменшення обсягів продажу.

Неплатоспроможність спричинюють фактори, що впливають на зниження або недостатнє збільшення доходу від реалізації та випереджаюче збільшення зобов'язань.

Сукупність зазначених факторів поділяється на дві групи:

- зовнішні стосовно підприємства, тобто такі, на які воно не може впливати або впливає доволі неістотно;
- внутрішні стосовно підприємства, тобто такі, що виявляються залежно від організації підприємства.

Кризовий стан підприємства є результатом одночасної взаємної дії зовнішніх та внутрішніх факторів. Для окремих підприємств співвідношення їх впливу може бути різним, але переважна більшість банкрутств зумовлюється саме внутрішніми чинниками.

Конкурентоспроможність підприємства і сукупність складових процесу виробництва товару визначають рівень розвитку науки і техніки. Зміни в технології виробництва продукції, до яких підпри-

емство вдається з метою забезпечення конкурентних переваг, потребують, як правило, значних капітальних вкладень і можуть тривалий час негативно позначатися на прибутковості підприємства. Негативно впливати на прибутковість підприємства може також зменшення обсягів продажу продукції, зумовлене появою на ринку товарів інших фірм, що виробляються за прогресивнішою технологією та реалізуються за нижчими цінами.

Проте до найвагоміших факторів належать так звані технологічні прориви — значні науково-технічні зміни, у результаті яких окремі підприємства втрачають позиції на ринках.

Значними є також внутрішні фактори, що визначають розвиток підприємства і є результатом його діяльності. У загальному вигляді ці фактори поділяються на такі:

- конкурентне середовище і позиція підприємства;
- принцип діяльності;
- ресурси та їх використання;
- маркетингові стратегії;
- якість і рівень фінансового менеджменту.

Зазначені фактори, у свою чергу, включають десятки конкретніших чинників. Так, важливим чинником кризового стану підприємства можуть бути надмірні витрати виробництва продукції через значну частку невиробничих затрат. Заходи, що вживаються для їх усунення, водночас сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства. Ефективній господарській діяльності значною мірою сприяє обґрунтована система маркетингових заходів і методів стратегічного планування, що враховують ринкову ситуацію. З ними тісно пов'язані реалізація функцій та завдань фінансового менеджменту, досвід комерційної діяльності, знання правових засад. Часто через некоректне фінансове планування та прогнозування термінів і обсягів надходження прибутків, а також несвоєчасне здійснення платежів підприємство стає неплатоспроможним. Наслідки негативної дії тих чи інших факторів можна передбачувати, а отже, своєчасно вживати заходів, спрямованих на їх усунення та ослаблення, якщо постійно відстежувати ознаки погіршення економічного стану підприємства.

Отже, кризовий стан підприємства означає неспроможність вчасно та повною мірою виконувати свої зобов'язання у зв'язку з порушенням фінансових потоків. Характерними ознаками фінансової кризи підприємства є скорочення обсягів виробництва

та реалізації продукції, збільшення заборгованості постачальникам, державному бюджету та банкам, затримання виплати заробітної плати працівникам. Поєднання кількох факторів зовнішнього та внутрішнього характеру може зумовити банкрутство підприємства.

Особливості кризи на підприємстві

Криза на підприємстві є переломним моментом у його діяльності (рис. 1.4). Вона або призводить до закриття підприємства, або підприємство знаходить шляхи для успішного її подолання.

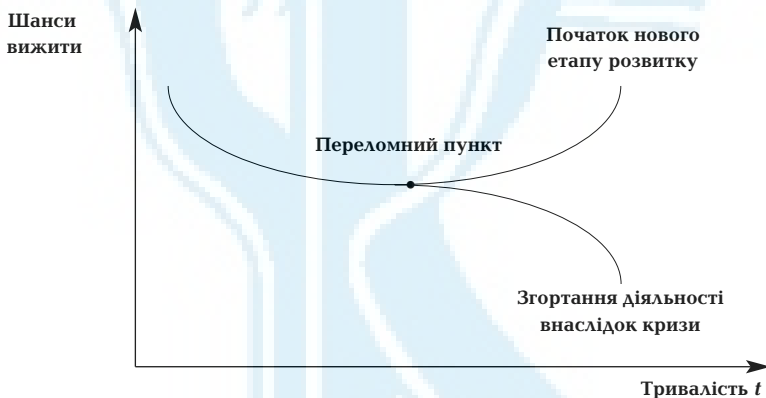


Рис. 1.4. Розвиток, переломний пункт і закінчення кризи на під-

Тривалість періоду між початком і закінченням кризової ситуації може бути різною і залежати від багатьох чинників. Насамперед від характеру власне кризи, тому що кризові процеси можуть розвиватися повільно або мати інтенсивний характер з високою швидкістю розвитку. Криза може виникнути на підприємстві доволі несподівано або передбачатися фахівцями на основі розрахунків та аналізу ситуації. У виключних випадках криза виникає несподівано. Саме в цьому разі важливим є ступінь підготовленості та кваліфікації керівництва, тому що у кризовій ситуації основну проблему становить нестача часу для адекватної оцінки ситуації і прийняття управлінських рішень.

Попри все кризою можна управляти. Багато підприємств і організацій не тільки вижило в умовах кризи, а й підвищило свій суспільний і професійний імідж у процесі її подолання. Для подолання кризи насамперед необхідно мати план виходу з неї і групу менеджерів, здатних реалізувати цей план, не припиняючи практики повсякденного менеджменту.

Для успішних дій за умов кризи організація повинна прийняти її як беззаперечний факт і підготуватися до найгіршого, проте не панікувати, а зосередити весь свій потенціал, зусилля та увагу на подоланні кризи.

Види криз на підприємстві

У науковій літературі види криз визначаються з різних позицій, враховуються різні критерії. Будь-яка криза, що може відбутися на підприємстві або у країні, має певні особливості. Але всі кризи мають спільні ознаки, які можна класифікувати для вибору засобів боротьби з ними.

Наприклад, пропонується така класифікація криз на рівні підприємства:

- за стратегічним розвитком підприємства — зростання, стагнації та занепаду;
- за стадіями життєвого циклу підприємства — заснування, зростання та старості;
- за причинами — екзогенні та ендогенні;
- за агрегованим становищем — латентна та гостра;
- за загрозами цілям підприємства — стратегій, результатів і ліквідності (табл. 1.3).

До обов'язкових передумов нормального стану підприємства належать підтримання платоспроможності й запобігання боргам.

Таблиця 1.3

Типологічні кризи на підприємстві

Вид кризи	Причина кризи
Стратегічна	Загроза потенціалу розвитку підприємства
Результатів	Загроза цілям, результатам діяльності підприємства або їх втрата
Ліквідності	Небезпека втрати ліквідності і/або виникнення дефіциту бюджету
Банкрутство	Неліквідність і/або дефіцит бюджету підприємства

Стратегічна криза виявляється тоді, коли потенціал розвитку підприємства (інноваційний потенціал), який можна було б використовувати тривалий період, істотно пошкоджений, вичерпаний і немає можливості створити новий. Причини стратегічної кризи можуть бути різними, скажімо, якщо упущено технологічний розвиток або спостерігається відставання від науково-технічного прогресу, стратегія маркетингу не відповідає постійним змінам умов ринку.

Криза результатів відбиває ситуацію, коли постійні збитки, які має підприємство, призводять до зменшення власного капіталу, що може спричинити дефіцит балансу. Ця криза може виникати через втрати внаслідок відсутності потенціалу розвитку підприємства, неефективності оперативних заходів або менеджменту, який не здатен ефективно використовувати потенціал розвитку підприємства.

За умов кризи ліквідності підприємство внаслідок збільшення збитків або втрачає платоспроможність, або перебуває під загрозою її втрати.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Класифікація кризових явищ економічних систем.
2. Чинники кризового стану підприємства.
3. Класифікація криз на підприємстві.
4. Типологічні кризи на підприємстві.

1.5. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи

Характерні риси економічного механізму виникнення кризового стану підприємства

Економічна формула кризи

Фази розвитку кризи

Концепція експрес-діагностики кризових явищ

Інерційні аспекти опору економічним змінам у постсоціалістичних країнах

Економічна формула кризи

Криза становить реальну загрозу життєдіяльності підприємства. Зважимо на два аспекти — внутрішній і зовнішній. Зовнішній полягає в можливості підприємства мобілізувати необхідний обсяг обіго-

вих коштів для виконання обов'язків перед кредиторами — сплати і обслуговування боргів, внутрішній — у можливості забезпечити обсяг обігових коштів, необхідний для здійснення господарської діяльності. Таким чином, з позицій економіки криза означає дефіцит коштів для підтримки господарської діяльності підприємства.

Для кращого розуміння цього визначення доцільно навести формулу: $\text{Гроші} < \text{Поточна господарська потреба в обігових коштах (ППП)} + \text{Поточна фінансова потреба в обігових коштах (ПФП)}$.

Поточна фінансова потреба в обігових коштах визначається як сума виплат з повернення боргів (включаючи проценти), а також штрафів і пені (у разі прострочених платежів) за запланований період. Вона покривається грошовими коштами або взаєморозрахунковими операціями за згодою кредиторів.

Поточна господарська потреба в обігових коштах є різницею між сумою виробничих і невиробничих витрат на запланований період, з одного боку, і обсягом виробничих запасів підприємства в межах передбачених кошторисом розмірів — з іншого.

Визначення критичного значення ППП залежить від галузевої належності та інших особливостей підприємства. Обсяг постійних витрат не може бути однозначним критерієм критичного значення потреби в обігових коштах, оскільки може коригуватись. Поточна господарська потреба в обігових коштах покривається грошовими коштами або припустимими для підприємства взаєморозрахунковими операціями (тобто постачанням у відповідні терміни і за припустимою ціною саме тих товарів і послуг, на які були б витрачені кошти підприємства).

Грошові кошти — це гроші та еквівалентні їм кошти. Вважається, що саме сума наявних грошових коштів є показником для визначення кризового стану підприємства.

По-перше, кожній взаєморозрахунковій операції можна доволі легко дати грошову оцінку (з урахуванням вартісних і часових збитків). По-друге, конкретні короткострокові активи істотно різняться за ступенем ліквідності. Наприклад, дебіторська заборгованість може бути безнадійною незалежно від формальних строків і зобов'язань з її погашення, а запаси готової продукції — мертвим вантажем. При цьому їх наявність аж ніяк не забезпечує платоспроможність підприємства, яку визначають саме грошові кошти.

Еквівалент грошових коштів — це розміри покриття потреби підприємства в обігових коштах за конкретний період негрошовими видами короткострокових активів підприємства. Наприклад, якщо партія готової продукції вартістю 100 тис. грн за взаєморозрахунками упродовж місяця буде обмінена на сировину для виробництва вартістю 90 тис. грн, то вона є еквівалентом грошових коштів у розмірі 90 тис. грн.

Таким чином, у розрахунках грошових і еквівалентних коштів підприємства принципове значення мають два чинники — структура потреб підприємства (сировина, матеріали, грошові кошти) і час, протягом якого ці потреби необхідно задовольнити.

Фактор часу

Час завжди має економічну ціну, але в умовах кризи остання розраховується за абсолютно іншими параметрами, ніж, скажімо, в аналізі інвестиційного проекту. Так, прострочений платіж на суму 500 мінімальних окладів через три місяці може зумовити провал усіх зобов'язань підприємства. Ця обставина визначає ціну кожного з цих 90 днів.

Ціна часу враховується у стандартних процедурах дисконтування, які використовуються у фінансових розрахунках. Ці процедури базуються на зменшенні майбутнього грошового потоку на певну величину, що перебуває у ступеневій залежності від тривалості очікування на кошти і ставки дисконтування. Остання враховує темп інфляції і плату за інвестиційний ризик. Розмір ставки дисконтування є ключовим аспектом фактору часу. Для економік розвинених країн характерні дисконтні ставки на рівні 5–7 %.

Як правило, розмір ставки дисконтування пов'язаний насамперед з періодом можливого передбачення економічної ситуації. Що він коротший, то ця ставка більша. За умов стабільності можна прогнозувати економічну ситуацію на тривалий період. Проте для підприємства, яке перебуває у стані кризи, можливий період прогнозування може обмежуватись моментом прийняття арбітражним судом рішення з процедури банкрутства.

Інший важливий аспект фактору часу в умовах кризи, у тому числі з позицій психології, полягає в тому, що підприємство може не мати майбутнього: якщо за три місяці підприємство опиниться в арбітражному суді у справі про банкрутство, то будь-які плани наби-

рають абстрактного характеру. Якщо підприємство подолає кризу, то в нього з'явиться перспектива, яка, можливо, значною мірою відрізнятиметься від докризової.

Фази кризи

Згідно з визначенням Фінка, будь-яка криза може складатися з кількох різних фаз. Назви цих фаз схожі на медичні терміни, тому що й сама криза має ознаки хворобливого стану.

Фінк розрізняє такі фази кризи:

- продромальну (попередня фаза);
- гострої кризи;
- хронічної кризи;
- подолання кризи.

Таким чином, криза, як і хвороба, може розвиватися доволі тривалий час і як при хворобі без належного лікування може призвести до загибелі. Тому необхідно розпізнати її своєчасно і ставитися до неї так само уважно і відповідально, як до хвороби.

Для того щоб мати можливість швидко розпізнати кризу, треба детальніше розглянути кожну з чотирьох зазначених фаз.

Продромальна (попередня) фаза кризи

Продромальна фаза кризи — це своєрідне попередження, і якщо на стадії раннього розвитку не вживати відповідних заходів, гостра криза може призвести до таких наслідків, що менеджер лише підраховуватиме збитки.

Завдання менеджера з антикризового управління — розпізнати симптоми кризи якомога раніше і бажано ще до того, як криза стане очевидною.

Важливість продромальної фази безсумнівна, тому що набагато легше запобігти хворобі, ніж лікувати її, тобто необхідно запобігти небажаному розвитку подій і можливим ускладненням. Навіть якщо менеджмент не може запобігти кризі, вже саме розуміння кризових ситуацій, що насуваються, дає можливість підготуватися до її загострення.

Фаза гострої кризи

У більшості випадків кризовій ситуації на цій фазі вже неможливо запобігти. Певні збитки, як правило, вже наявні, і ступінь подальших збитків залежатиме від антикризового управління. Зазвичай, коли йдеться про кризу, мається на увазі її гостра фаза. Головним у

цьому разі є збереження контролю над ситуацією. Найскладнішою в управлінні ситуацією в умовах гострої фази є дуже висока швидкість розвитку подій, що залежить від виду кризи. Інтенсивність кризи вимірюється розміром можливих збитків.

Фаза хронічної кризи

Саме на цій фазі результати кризи стають доволі очевидними. Іноді ця фаза може стати "смертельною" для бізнесу. Водночас для окремих підприємств ця фаза може стати кроком до оздоровлення і самоаналізу, а іноді й тріумфу менеджменту. Досвідчені менеджери знають, як дістати користь з хронічної фази кризи, тобто як поліпшити власну діяльність, набути досвіду антикризового управління і підвищити власний рейтинг як фахівців з подолання криз.

Фаза розширення кризи може бути наслідком хронічної кризи, якщо менеджмент подолання кризових явищ виявився неефективний.

Фаза подолання кризи

Саме ця фаза є завершальною, тобто наслідком діяльності антикризового менеджменту.

Коли визначено проблеми, завдання менеджерів полягає в опануванні кризовою ситуацією та подоланні цих проблем. Основна мета менеджерів у кризовій ситуації — використати нові можливості й вивести підприємство на якісно новий рівень.

Необхідно також пам'ятати, що кризи розвиваються циклічно, і потерпілому від кризи доводиться долати одночасно кілька криз. Часто на завершальній фазі кризи менеджер усвідомлює, що вона фактично є продромальною фазою іншої кризи. Саме циклічність криз ускладнює розуміння того, коли починається криза і коли завершується. Доволі часто одна криза породжує іншу — ось чому вкрай важливо вміти розрізнати кризи.

Стадії кризи за З. Айвазяном і В. Кіріченком

Згідно з теорією З. Айвазяна і В. Кіріченка фази кризи визначаються змістом, наслідками і заходами, необхідними для подолання кризи.

Перша фаза — зниження рентабельності й обсягів прибутку (криза в широкому розумінні). Наслідком цієї фази є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів його

розвитку. Проблеми можуть вирішуватись як у сфері стратегічного управління (зміна стратегії, реструктуризація), так і тактичного (зменшення витрат, підвищення продуктивності).

Друга фаза — збитковість виробництва. Наслідком її є зменшення резервних фондів підприємства (якщо вони є, а якщо немає, відбувається перехід до третьої фази). Проблеми полягають у сфері стратегічного управління і вирішуються, як правило, через реструктуризацію підприємства.

Третя фаза — виснаження або брак резервних фондів. Підприємство спрямовує частину обігових коштів на покриття збитків і, отже, переходить до режиму скорочення виробництва. У цьому разі реструктуризація вже не вирішить проблем, оскільки на неї немає коштів. Коли події набирають такого розвитку, необхідно вдаватися до оперативних заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану підприємства і пошук коштів для реструктуризації. Якщо нічого не можна вдіяти, ця фаза переходить у четверту.

Четверта фаза — неплатоспроможність. Підприємство перебуває в такому критичному стані, коли немає коштів навіть на фінансування скороченого виробництва і/або сплати за попередніми зобов'язаннями. Виникає загроза припинення виробництва і банкрутства. Необхідно вдаватися до екстрених заходів з відновлення платоспроможності підприємства і підтримки виробничого процесу.

Таким чином, для третьої і четвертої фаз характерні кризовий стан підприємства та екстремальні умови його функціонування, що потребують термінових антикризових заходів. Основне завдання полягає у вирішенні проблеми неплатоспроможності — на ній має зосередитись вся увага антикризового менеджменту.

Концепція експрес-діагностики кризи на підприємстві

Для своєчасного виявлення кризового стану підприємства і опанування ситуацією потрібно не тільки вміти визначати види криз і фази їх розвитку, а й насамперед знати, як їх виявляти, тобто, повертаючись до вже згадуваних медичних термінів, вміти "ставити діагноз".

Методика діагностування базується на аналізі стану підприємства за низкою показників, що порівнюються з нормами або розглядаються в динаміці. Для того щоб діагностувати кризу на підприємстві, не вдаючись до детального аналізу фінансово-господарських показників, виявити "хворі" місця і окреслити напрями поглибленого аналізу,

необхідно здійснити експрес-діагностику. Основна мета експрес-діагностики — визначити вид кризи і ступінь її складності. Дані такого аналізу є попередніми, тому висновки мають характер вірогідності.

На основі статистичних даних, досвіду здійснення фінансово-економічних аналізів стану підприємств і досвіду західних фахівців виявлено основні показники для експрес-діагностики, які наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники експрес-діагностики кризового стану підприємства

Показник кризового стану підприємства і його значення	Вид кризи			
	Стратегічна	Результатів	Ліквідності	Банкрутство
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами — 0,1				
Коефіцієнт фінансової автономії — 0,6				
Коефіцієнт поточної ліквідності — 1,2				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,3				
Коефіцієнт чистої виручки — 1,0				
Кредиторська заборгованість — зростання				
Загальна рентабельність — зниження				
Обіговість основних коштів — зниження				
Обсяг продажу — зниження				
Попередня констатація відсутності кризи на підприємстві				
Інші показники (за вибором менеджера)				

Порівнюючи наведені в табл. 1.4 показники з нормативними, можна, не витрачаючи часу на додаткові розрахунки, визначити стан підприємства (від найгірших до менш обтяжливих стадій кризи). Якщо показник кращий від нормативного, то розглядається нас-

тупний по черзі. Якщо ж значення показника дорівнює або менше за норматив, то, по-перше, констатується становище, у стовпці якого міститься цей показник, далі точно ідентифікується стадія кризи і здійснюється розширений аналіз показників.

Інерційні аспекти опору економічним змінам у постсоціалістичних країнах

Національна економіка в постсоціалістичних країнах перебуває в перехідному періоді, що для державних підприємств означає на-самперед значну залежність від факторів зовнішнього середовища, притаманних ринковому економічному середовищу. Це потребує від керівників і колективів підприємств більшої гнучкості і сприйняття глибоких економічних, соціальних і психологічних змін. Тому дуже важливо сформувані в колективах підприємств адекватний психологічний клімат, а також вибирати конструктивні позиції стосовно економічних змін на всіх рівнях.

Великим державним підприємствам, що становили раніше основу економіки України, притаманна психологічна інерція опору будь-яким ринковим змінам.

Далі розглянемо основні аспекти опору ринковим змінам.

Для сучасного стану державної промисловості характерні чотири джерела інерції, що негативно впливають на формування ринкових відносин:

- неринкові ілюзії щодо економічних змін;
- побоювання кардинальних змін;
- пасивність і відсутність зворотного зв'язку у процесі економічних змін;
- викривлене сприйняття внутрішніх і зовнішніх факторів, цілей і завдань.

Зазначені сили опору існують на всіх ієрархічних рівнях державних підприємств.

Результати дослідження у вигляді психологічної карти подано на рис. 1.5.

Для того щоб організувати ефективні заходи подолання інерції, необхідно визначити, до якого ієрархічного рівня належить певне джерело інерції.

Про перше джерело інерції — неринкові ілюзії або так звану нікчемність управління, що реалізується у вітчизняній економіці переважно на рівні державного (відомчого) управління, — свідчить від-

Криза системи управління соціалістичною державою	}	Державний рівень управління: "убогість управління"
Неринкові ілюзії — псевдоменеджмент		
Кланова політика керівників		
Невміння визначати цілі та приймати рішення, адекватні умовам ринкової економіки		
Побоювання кардинальних змін	}	Вищий рівень управління державними підприємствами: "побоювання змін"
Побоювання перед витратами на зміни		
Необхідність пошуку резервів		
Побоювання перерозподілу коштів		
Відсутність стратегічного мислення	}	Середній рівень управління: "пасивність"
Пасивна позиція вичікування		
Відсутність зворотного зв'язку		
Викривлене сприйняття зовнішніх ринкових факторів	}	Рівень виконавців: "рутина"
Шаблонність мислення		
Переоцінка власних можливостей		
Зарозумілість і категоричність		
Психологічна неготовність до роботи в умовах ринку		

Рис. 1.5. Інерційні аспекти опору ринковим змінам

сутність стратегічних цілей і чіткої економічної політики. Елементи цього джерела інерції пов'язані з рецидивами сформованого ще за часів командно-адміністративного управління економікою тоталітарного світогляду, що зберігся у керівників апарату державного управління.

Кланова політика керівників державного рівня існує й за нових умов господарювання, тобто особисті та родинні зв'язки переважають над економічними та юридичними відносинами.

Неринкові ілюзії на рівні вищого державного управління мають широкий спектр проявів, але з позицій взаємовідносин "підприємство — керівник галузі" найбільше значення мають такі застарілі та догматичні уявлення:

- віра у волюнтаристські методи управління;
- прагнення обмежити економічну самостійність підприємств;
- надмірне захоплення популістськими програмами, що призводять до перерозподілу коштів на користь державних промислових і сільськогосподарських підприємств.

Зауважимо, що інерцію стосовно змін, яка існує на підприємствах державної форми власності, неможливо викоренити. Вона зумовлена не тільки масштабом і характером державної власності, а й інерцією керівників щодо економічних реформ. Тому цю хибність слід враховувати при створенні будь-якої довгострокової стратегії. Основні напрями стратегії, яка зважає на психологічну інерцію, повинні полягати в такому:

- внутрішня інерція організації так само є великою проблемою, як й ідеалізація взаємовідносин підприємства і ринку;
- стратегічна політика підприємства повинна використовувати інерцію організації там, де вона дає позитивні результати;
- оцінка перспектив підприємства з урахуванням інерції надасть додаткові конкурентні переваги перед державним сектором економіки.

Побоювання кардинальних змін найхарактерніше для вищого рівня управління державними підприємствами. До основних складових цієї сили інерції належать такі:

- побоювання перед значним збільшенням витрат виробництва, що спричинюються змінами. Це зумовлено нестабільністю економіки і виявляється у формі небажання запроваджувати зміни, інновації й інвестиції. Крім того, це явище пояснюється рецидивами неринкового сприйняття економічної діяльності, коли фінансові механізми підмінювались адміністративними вказівками;
- необхідність знаходження внутрішніх резервів на підприємстві для ефективної реалізації інновацій. Це завжди є зайвим клопотом для керівництва підприємства незалежно від політичного й економічного устрою. Для керівників пошук внутрішніх резервів, навіть за наявності налагоджених фінансових важелів, означає конфронтацію із середньою ланкою управлінців підприємства. Зазначена напруженість перекидається й на нижчі ієрархічні рівні. Тому керівники підприємств поводяться пасивно при пошуку внутрішніх резервів;
- побоювання перед перерозподілом коштів для вирішення нових завдань. Ця складова ще більшою мірою, ніж перший зазначений вид інерції на державному рівні, є рудиментом неринкової ілюзії керівників.

Механізм такого прояву опору ринковим змінам виявляється в непевності керівників усіх ієрархічних рівнів в ефективності цих змін в Україні. Деякою мірою побоювання перед перерозподілом

коштів для інновацій та інвестицій збігається з побоюванням відповідальності середньої ланки управління підприємствами в умовах, коли держава в особі керівників галузей була основним інвестором.

Третє джерело інерції — відсутність зворотного зв'язку у процесі перебудови економічних відносин — найвиразніше виявляється на рівні середньої ланки управління підприємствами, тобто майстрів, начальників дільниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємств. Основні складові цієї сили інерції та опору змінам такі:

- пасивна позиція вичікування, що виявляється в небажанні бути відповідальним у процесі впровадження змін. Звертаючись до історичного досвіду командно-адміністративного управління економікою, що не припускала можливості для широкого прояву ініціативи, можна вважати, що за нових ринкових умов конкретний керівник середньої ланки не має сучасних знань і навичок у сфері менеджменту. Це психологічне явище найнебезпечніше, тому що керівники середньої ланки управління намагаються уникати відповідальності. Зрештою ці дві хиби (пасивність і побоювання відповідальності) призводять до неможливості забезпечити управління змінами в нових умовах;
- відсутність стратегічного мислення є прямим наслідком пасивності. Це виявляється у неспроможності середньої ланки управління виробництвом сприйняти нові цілі й завдання у процесі ринкових змін. Ця складова інерції разом з рутинним мисленням, що властиво нижньому ієрархічному рівню підприємства, становить велику перешкоду на шляху досягнення нових цілей, розв'язання завдань і організаційних змін. Як засвідчив досвід, ці дві складові (відсутність стратегічного мислення і шаблонність) є підґрунтям організаційної інертності великих державних підприємств України та інших країн СНД;
- швидкість і складність змін у зовнішньому середовищі призводять до того, що керівники середньої ланки втрачають причинно-наслідковий зв'язок у процесі впровадження інновацій. Ця складова — різновид шаблонного мислення, що виникає на середньому рівні управління, отже, постає потреба обов'язкової перепідготовки управлінського персоналу середньої ланки для роботи в умовах ринкової економіки.

Викривлене сприйняття зовнішніх чинників, цілей і завдань — четверте джерело інерції — із найбільшою силою виявляється на

рівні конкретних виконавців. До основних складових цієї сили інерції належать такі:

- викривлене сприйняття ситуації та зовнішніх ринкових факторів і знову ж таки шаблонне мислення, що виявляється як неприйняття виконавцем нових факторів, небажання розширити доволі вузькі межі прямих функціональних обов'язків. Необхідність розширення або зміни цих обов'язків виконавець, як правило, сприймає негативно, а нові навички й обов'язки засвоює повільно;
- психологічна неготовність до змін, результатом яких не є негайне досягнення локальної мети; ці зміни сприймаються як зайві або навіть шкідливі. У цій ситуації надзвичайно важко запроваджувати комплексні зміни, наприклад, нову систему організації виробництва, бо через вже згадуване шаблонне мислення доволі важко переконати виконавців у позитивному ефекті змін;
- зарозумілість і категоричність виконавців, яких за радянських часів ідеологи соціалізму привчили вважати, що робітничий клас завжди правий, призводять до істотної переоцінки ними власних реальних можливостей, вмій і навичок. У сукупності з іншими ця хиба характерна для працівників великих державних підприємств.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Економічна форма кризи.
2. Фази розвитку кризи.
3. Концепція експрес-діагностики криз.
4. Інерційні аспекти опору економічним змінам у постсоціалістичних країнах.

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційні аспекти готовності підприємства до функціонування у кризових ситуаціях

Поняття місії, концепції, мети діяльності суб'єкта підприємництва

Вибір стратегії підприємства — інструмент упередження його кризи

Стратегічне планування

Складові системи концепції стратегічного управління Місія

Місія — це основна, загальна мета підприємства, що визначає причину його існування.

Місія підприємства деталізує його статус і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Приклад формулювання місії вітчизняного підприємства наведений у табл. 2.1.

Формулювання місії підприємства

Підприємство	Місія
Комерційний банк	Надання клієнтам широкого спектру якісних банківських послуг. Сприяння розвитку середнього і малого бізнесу в Україні. Забезпечення безперешкодної роботи системи грошових відносин промислових і торговельних підприємств з клієнтами, постачальниками і партнерами
Дослідно-конструкторське бюро	Діяльність спрямована на збереження і розвиток науково-технічного потенціалу України, підтримку високого рівня наукових досліджень, забезпечення високої культури виробництва, що забезпечує довкілля
Інвестиційна компанія	Готовність інвестувати капітал у будь-яку рентабельну галузь, що має потенціал для подальшого зростання, спрямованого на примноження національного багатства. Сприяння інвесторам у досягненні якісно нового рівня ефективності операцій на фондовому ринку шляхом впровадження передових технологій
Торговельна компанія	Забезпечення системи постачання покупців максимально широким спектром товарів і високим рівнем послуг з використаннями гнучкої системи оплати товару

Стратегічні цілі антикризового управління

В основу управління підприємством покладено дві базові складові — місію та цілі. Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування підприємства, що виражають зміст його існування, то конкретні кінцеві результати, яких прагне досягти підприємство, фіксуються у вигляді його цілей.

Мета — це бажаний стан майбутнього, якого прагне досягти суб'єкт підприємницької діяльності.

Стратегія — це набір принципів та ініціатив вищого керівництва, що дають змогу підприємству досягти мети з найменшими витратами.

Таким чином, якщо мета — це пункт призначення, то стратегія — це спосіб дістатися цього пункту. При цьому стратегія завжди повинна враховувати можливий вплив зовнішнього середовища, і саме з цієї причини стратегія має передбачати можливість перевизначення мети в разі неможливості досягнення вже окресленої мети.

Стратегічна мета — це конкретний стан характеристик підприємства, яких бажано досягти і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Стратегічні цілі мають безліч значень для підприємства:

- уможливають визначення стандартів діяльності;
- становлять основу для прийняття рішень у процесі діяльності;
- становлять джерело мотивації працівників підприємства.

Неможливо переоцінити значущість для підприємства стратегічних цілей. Вони є вихідною точкою планування; їх покладено в основу побудови організаційних відносин; на них базується використовувана підприємством система мотивування; нарешті, вони є відповідною точкою у процесі контролю і оцінки результатів роботи окремих працівників, підрозділів, підприємства загалом.

На будь-якому підприємстві, що має кілька різних структурних підрозділів і кілька рівнів управління, формується ієрархія цілей, що становить декомпозицію цілей вищого рівня (стратегічних цілей) у цілі нижчого рівня.

Особливість ієрархічності цілей на підприємстві полягає в такому:

- порівняно з цілями нижчого рівня стратегічні цілі завжди мають перспективніший характер і триваліший період досягнення;
- цілі нижчого рівня є засобами для досягнення стратегічних цілей.

Ієрархія цілей на підприємстві відіграє вирішальну роль, тому що встановлює зв'язки підприємства з його структурними підрозділами і забезпечує орієнтацію всіх підрозділів на досягнення стратегічних цілей. Якщо ієрархію цілей побудовано правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, робить необхідний внесок у діяльність підприємства для досягнення ним встановлених стратегічних цілей.

Формування стратегічної мети повинно бути ретельно підготовлено на основі попереднього аналізу зовнішнього середовища, оцінки внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. Для цього необхідно виконати такі операції:

- сегментувати ринок і вивчити кожний його сегмент. У цьому разі визначаються пріоритетні сегменти, а також соціальні прошарки, на які підприємство повинно орієнтуватись у своїй діяльності. Після цього оцінюється ринок (ступінь невизначеності, насиченість продуктами і послугами, наявність ринкових ніш) з позицій можливості розміщення і використання коштів підприємства;

- визначити загальний напрям цінової політики підприємства. Зокрема, вирішується питання, чи знижуватиме підприємство ціни на свої товари і послуги, здійснюються маркетингові дослідження, поширюється реклама, активізуються продажі;
- визначити основні напрями розвитку технології з урахуванням життєвого циклу товару чи послуги;
- оцінити виробничі потужності підприємства. Оцінюються всі ресурси підприємства і фінансові можливості залучення ресурсів зовнішнього середовища, наприклад, у вигляді інвестицій, кредитів, а також залучення спонсорів;
- визначити основні напрями кадрової політики (наприклад, підприємство навчатиме власних працівників чи найматиме фахівців з великим досвідом роботи).

В умовах організованої діяльності стратегічні цілі можуть виконувати такі функції:

- когнітивні, коли узагальнюються зусилля координуючих органів, які зосереджують увагу на аналізі альтернативних дій і прийнятті рішень;
- ідентифікації, тобто порівняння власних прагнень персоналу підприємства з цілями підрозділу чи підприємства загалом. Якщо такі функції не виконуються, то діяльність працівників підприємств втрачає сенс, що може призвести до відчуження;
- мотивації. Стратегічні цілі здатні мотивувати працівників підприємства в тому разі, якщо останні визнають їх реально досяжними, орієнтованими на майбутнє і співвіднесеними з власними потребами;
- перетворення. Прагнення реалізувати стратегічні цілі підприємства неминуче зумовлює усвідомлення необхідності перетворення різних аспектів організаційної діяльності. Особливо це стосується підприємств, що працюють у ринковому середовищі з високим ступенем невизначеності, коли цілі на стадії становлення вже зорієнтовані на зміни та інновації;
- емоційні. Стратегічні цілі можуть формувати у персоналу підприємства різні емоційні стани: піднесення або, навпаки, почуття розгубленості, непевності. Ці побічні функції цілей необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень;
- символічні. Визначаючи стратегічні цілі, підприємство повинно враховувати їх вплив на пересічних споживачів, клієнтів, партнерів, замовників, представників банків. У цьому разі стратегіч-

ні цілі вважаються візитною карткою концентрованого вираження стратегічних задумів підприємства;

- **ідеологічні.** Стратегічні цілі формують ідеологію підприємства, тобто пояснюють не тільки те, як досягатимуться певні результати, а й чому постала потреба в їх досягненні. На жаль, керівники вітчизняних підприємств мало уваги приділяють питанням ідеології підприємств, у той час як американські та японські керівники вважають створення такої ідеології першочерговим завданням.

Однак якщо цілі визначено неправильно, це може призвести до великих негативних наслідків у функціонуванні підприємства. З досвіду щодо визначення цілей можна виокремити кілька ключових вимог, яким повинні задовольняти правильно сформульовані стратегічні цілі.

Стратегічні цілі антикризового управління визначаються на основі аналізу посталих проблем, виду кризи і цілей, поставлених для виходу з кризової ситуації.

Існують три різновиди проблем, що можуть виникнути в такій ситуації.

1. Руйнування (випадання) одного елемента системи управління. Ця проблема постає внаслідок руйнації одного елемента системи управління. Наприклад, постала проблема з постачанням сировини. Для її вирішення необхідно замінити один з елементів системи (наприклад, замінити джерело постачання сировини або постачальника).

2. Необхідність коригування моделі управління. Вирішення цієї проблеми потребує коригування або регулювання моделі управління. При цьому коригується або управлінське рішення, або модель управління шляхом виключення або доповнення окремих елементів. Загалом модель управління продовжує працювати.

3. Руйнування системи управління. У цьому разі необхідно створити іншу систему, на якісно новій основі, прогресивнішу і перспективнішу.

Розглянемо завдання, що розв'язуються в кожному конкретному випадку.

Зауважимо, що управління — процес безперервний і творчий. Тому в кожному конкретному випадку для виходу з кризової ситуації потрібно знайти адекватний метод.

За наявності першої із зазначених проблем необхідно:

- виявити елементи системи, що зумовили кризу;
- проаналізувати причини "збою" функціонування цього елемента системи;
- проаналізувати потенційні наслідки "збою" у функціонуванні цього елемента системи;
- знайти шляхи і можливості заміни цього елемента системи.

За наявності другої проблеми доцільно застосувати такий спосіб:

- критично проаналізувати модель управління і дійти певних висновків: необхідно або скоригувати прийняте управлінське рішення, якщо модель управління загалом визнана працездатною, або врегулювати модель так, щоб без зміни її сутності додати або виключити окремі елементи моделі. При цьому треба враховувати, що виключення або доповнення окремих елементів системи може спричинити глибокі зміни у системі управління;
- прогнозувати або розрахувати потенційні наслідки коригування і/або регулювання системи;
- здійснювати постійний моніторинг наслідків коригування і/або регулювання системи управління.

За наявності третьої проблеми потрібно:

- усвідомити і проаналізувати причини руйнації системи управління;
- оцінити наявні наслідки і потенційні втрати (або які можуть виникнути) через руйнування системи управління;
- розробити і прийняти нову, новітнішу модель управління;
- сформулювати механізм створення нової системи управління.

Стратегічний аналіз має на меті змістовний і певною мірою формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення його загальної концепції і способів управління ним.

Прогнозування розвитку підприємства. Використовується для забезпечення реальності стратегічних орієнтирів.

Мета будь-якого прогнозу — виявити майбутні процеси і передбачити розвиток подій. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватись як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати прибутки (результати) і мінімізувати збитки.

У стратегічному управлінні найбільшого поширення дістали розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами і методами моделювання.

На практиці сценарії використовують для формування стратегій, розробки стратегічних планів та програм.

Цілі підприємства. При формуванні системи цілей необхідно зважати на те, що вони повинні задовольняти такі основні вимоги:

- бути конкретними, результати їх здійснення повинні вимірюватися конкретними фізичними одиницями (кг, км, грн. та ін.);
- мати чітко визначений горизонт планування в часі, за яким розрізняють цілі довгострокові та поточні/оперативні (короткострокові);
- бути досяжними. У процесі стратегічного управління кожний керівник має поставити перед собою певну мету, тобто фактично його зобов'язання щодо досягнення певних результатів у відповідний термін.

Стратегії. Наведемо кілька основних підходів до визначення поняття "стратегія".

1. Низка цілеспрямованих рішень, які визначають цілі суб'єкта підприємницької діяльності, зумовлюють розробку ним стратегічних планів та політики, спрямованих на досягнення поставлених цілей, визначають межі та тип ділової активності, природу економічного та неекономічного внесків, які суб'єкт планує зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та суспільства загалом.

2. Спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі суб'єкта підприємницької діяльності, норми та дії в одне ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати ресурси в унікальний і неповторний спосіб, що базується на внутрішніх перевагах та недоліках організації, очікуваних змінах і середовищі й пов'язаних з ними діями конкурентів (Дж. Куїн).

3. План управління підприємством, спрямований на закріплення позицій підприємства, задоволення потреб та досягнення окреслених цілей.

4. Дії та підходи управлінського персоналу до досягнення встановлених показників діяльності.

5. Комбінація із запланованих дій та швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції в конкурентній боротьбі.

6. Встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямів дій і ресурсів, що необхідні для досягнення цих цілей (А. Чандлер).

7. Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (І. Ансофф).

8. Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф).

9. Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (А. Мескон).

Отже, узагальнимо. Стратегія — це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку суб'єкта підприємницької діяльності на закріплення позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Стратегічний план розробляють для того, щоб визначити напрям розвитку підприємства і прийняття рішення при виборі способу дій.

Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження інновацій. Основне завдання, яке розв'язує стратегія діяльності підприємства, — забезпечення впровадження інновацій та змін шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія постійно розвивається і уточнюється. Завжди виявляється щось нове, на що треба реагувати, і в результаті цього відкриваються нові стратегічні можливості. Стратегія повинна поєднувати заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на незаплановані чинники.

Розрізняють такі стратегії:

- загальні — для суб'єкта підприємницької діяльності загалом;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами.

Практика успішних підприємств доводить, що розробка стратегій завершується, як правило, формуванням більш-менш обґрунтованих планів; на підприємстві завжди відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями організаційної форми управління (рис. 2.1).

Згідно з класифікаційними ознаками стратегії розрізняють за рівнями управління, на яких розробляються стратегії; стадіями життєвого циклу підприємства; характером поведінки на ринку; позиціями в конкурентному середовищі.

За рівнями управління, на якому розробляються стратегії, їх поділяють так:

- корпоративна;
- ділова;

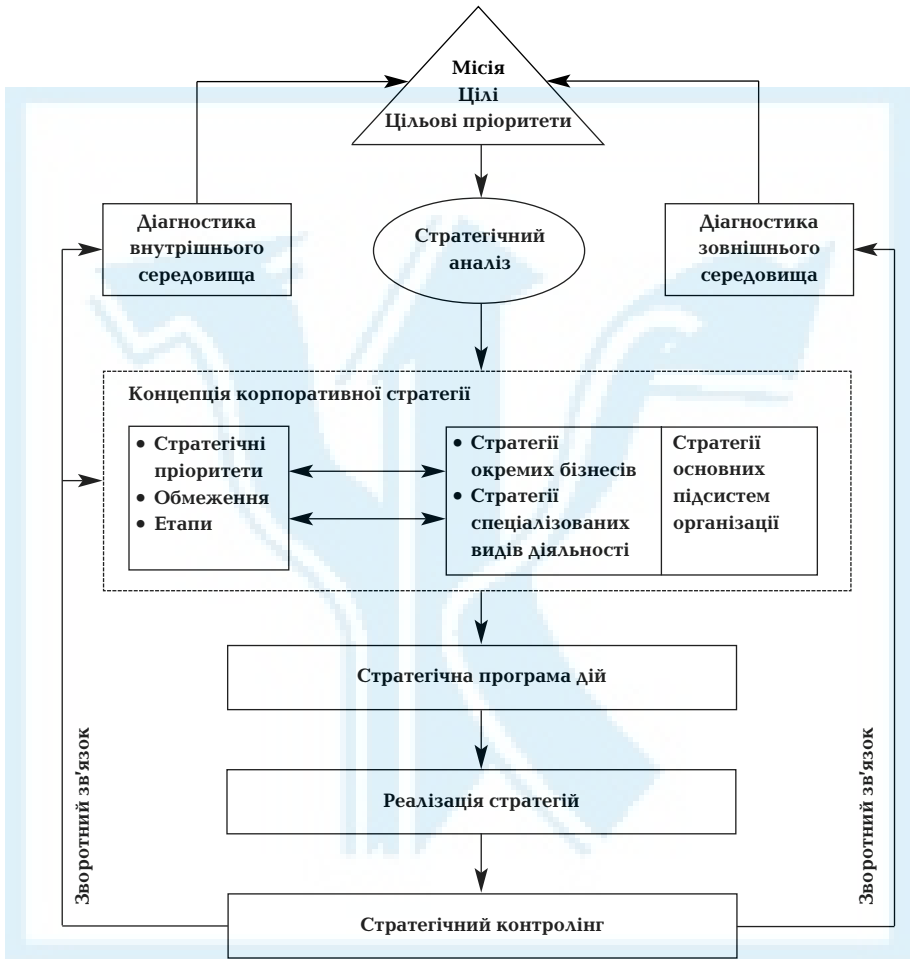


Рис. 2.1. Модель стратегічного управління

- функціональна;
- ресурсна;
- оперативна.

За стадіями життєвого циклу суб'єкта підприємницької діяльності розрізняють такі стратегії:

- зростання;
- стабілізації;
- скорочення;
- реструктуризації.

За характером поведінки на ринку стратегії можуть бути:

- активними;
- пасивними.

Позиція підприємства в конкурентному середовищі залежить від численних чинників. Вибір зовнішнього та внутрішнього середовища конкретної стратегії зумовлюють цілі суб'єкта підприємницької діяльності, ризик, на який зважається цей суб'єкт, а також його зовнішнє та внутрішнє середовище.

Стратегічна піраміда (за А. Томпсоном та Дж. Стріклендом).

Стратегія розробляється на чотирьох різних організаційних рівнях:

- корпоративна — стратегія компанії та сфер її діяльності — призначена для досягнення цілей на загальному корпоративному рівні;
- ділова — для визначення кожного окремого виду діяльності суб'єкта підприємницької діяльності;
- функціональна — для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має комплекс стратегій: виробничу, маркетингу, фінансів та ін.;
- операційна — вузька стратегія для основних структурних одиниць: цехів, торговельних регіональних представників та філій.

Стратегія нижнього рівня підтримує та доповнює стратегію вищого рівня і робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні.

Базові корпоративні стратегії. Визначення стратегії підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно перебуває. Зокрема, це стосується того, як керівництво суб'єкта підприємницької діяльності сприймає різні ринкові можливості, які сильні сторони свого потенціалу має намір задіяти, які традиції щодо прийняття стратегічних рішень існують на підприємстві. Фактично, можна сказати, що яка кількість підприємств існує у світі, така сама кількість і конкретних стратегій. Однак це не означає, що неможливо типологізувати стратегії управління.

Розглянемо найпоширеніші й вивірені практикою стратегії розвитку бізнесу. Зазвичай ці стратегії називаються базисними, або еталонними. Вони відбивають чотири різних підходи до зростання суб'єкта підприємницької діяльності й пов'язані зі зміною стану од-

ного чи кількох елементів, а саме: продукту, ринку, галузі, положення підприємства всередині галузі, технологій.

Кожний із зазначених п'яти елементів може перебувати або в усталеному, або в новому/перехідному стані. Наприклад, стосовно продукту це може бути або рішення виробляти такий самий продукт, або переходити до виробництва нового продукту.

Стратегії концентрованого зростання. Ці стратегії пов'язані зі зміною продукту/ринку. При їх використанні суб'єкт підприємницької діяльності намагається поліпшити свій продукт або виробляє новий, не змінюючи при цьому галузі. Що ж до конкретного ринку суб'єкт шукає можливості поліпшення на ньому своїх позицій або переходу на новий ринок.

Стратегії концентрованого зростання поділяються на такі:

- посилення позицій на ринку, коли суб'єкт робить все можливе, щоб з конкретним продуктом на конкретному ринку завоювати кращі позиції. Реалізація такої стратегії потребує великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення горизонтальної інтеграції, тобто коли підприємство намагається встановити контроль над конкурентами;
- розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- розвитку продукту, яка припускає розв'язання завдання, пов'язаного зі зростанням за рахунок виробництва нового продукту, що реалізовуватиметься на вже освоєному ринку.

Стратегії інтегрованого зростання. Це стратегії бізнесу, пов'язані з розширенням суб'єкта підприємницької діяльності шляхом додаткового утворення нових структур. Зазвичай підприємства використовують такі стратегії за умов перебування в сильному бізнесі, а інтегроване зростання не суперечить їх довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення. При цьому в обох випадках відбувається зміна його позицій всередині галузі.

Розрізняють два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- зворотної вертикальної інтеграції, спрямованої на зростання підприємства шляхом включення до своєї структури підприємств, які вже здійснюють постачання, або посилення контролю над постачальниками. Реалізація цієї стратегії може дати доволі сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність під-

приємства від коливання цін на сировину та комплектуючі. Мало того, постачання як центр витрат для підприємства може перетворитись у разі зворотної вертикальної інтеграції на центр доходів;

- вертикальної випереджальної інтеграції, що виявляється у зростанні підприємства шляхом придбання або підсилення контролю над структурами, що розміщуються між ним і кінцевим споживачем, зокрема системами розподілу і продажу. Така інтеграція надзвичайно вигідна, коли посередницькі послуги дуже розширюються або підприємство не може знайти кваліфікованих посередників.

Стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються тоді, коли суб'єкт підприємницької діяльності не може розвиватися на конкретному ринку з певним продуктом у межах конкретної галузі. До основних чинників, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання, належать такі:

- ринки для здійснюваного бізнесу насичені або спостерігається скорочення попиту на продукт внаслідок того, що він не користується попитом;
- поточний бізнес потребує надходження грошей, що можуть бути вкладені в інші, прибутковіші сфери бізнесу;
- новий бізнес може спричинити синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання забороняє подальше розширення бізнесу в межах певної галузі;
- можуть зменшитись витрати від податків;
- може бути полегшений вихід на світові ринки;
- можуть залучатися нові кваліфіковані працівники або ефективніше використовуватись наявний потенціал менеджерів.

До основних належать такі стратегії диверсифікованого зростання:

- центральної диверсифікації, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів. Іншими словами, існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з можливостей та попиту освоєного ринку, використання нових технологій або з інших переваг підприємства;
- горизонтальної диверсифікації, що припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку шляхом освоєння випуску но-

вої продукції, що потребує нової технології. У цьому разі суб'єкт підприємницької діяльності повинен орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували наявні можливості, наприклад, у сфері постачання. Новий продукт повинен орієнтуватися на споживача основного продукту, за якими має бути супутнім вже вироблюваному продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня власна оцінка компетентності виробника нового продукту;

- конгломеративної диверсифікації, яка полягає в тому, що підприємство розширюється шляхом виробництва продуктів/послуг, технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її ефективність залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних грошей.

Стратегії скорочення. Часто для подолання кризових ситуацій суб'єкти підприємницької діяльності використовують стратегії цілеспрямованого скорочення виробництва. Зазвичай такі стратегії легко реалізувати. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що їх неможливо уникнути. Розрізняють чотири види стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність;
- "збирання врожаю" — припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння, що бізнес принесе швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період. Скажімо, страйк авіакомпаній сприяє поживавленню залізничних та автоперевезень, що деякий час приносить великі прибутки. Цю стратегію застосовують малоперспективні підприємства, що не можуть бути вигідно продані, але можуть принести доходи при "збиранні врожаю". Ця стратегія припускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту;
- скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою

довгострокової зміни меж діяльності. Часто цю стратегію реалізують диверсифіковані підприємства тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими. Реалізується ця стратегія й тоді, коли потрібно віднайти кошти для розвитку нових, перспективніших продуктів;

- скорочення витрат — близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат підприємства. Проте ця стратегія орієнтована на скорочення невеликих витрат, а її реалізація має характер тимчасових або короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і ліквідацією неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення тоді, коли починають продаватися підрозділи чи основні фонди в доволі великому обсязі.

На практиці суб'єкти підприємницької діяльності можуть одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємства можуть заздалегідь визначити послідовність реалізації стратегій для подолання кризових ситуацій.

Вибір стратегії

Чинники визначення напрямку стратегії діяльності підприємства.

Стратегічне управління базується на визначенні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи "середовище — організація". Для того щоб визначити стратегію підприємства, необхідно насамперед визначити зовнішні чинники впливу на його діяльність. Тільки чітко уявляючи стан підприємства на ринку і враховуючи його особливості, менеджер може краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню окреслених цілей і фінансових результатів. Неправильна оцінка ситуації підвищує ризик розробки неефективних стратегічних дій.

Стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих, цілеспрямованих дій і реакції на непередбачуваний розвиток подій і посилення конкурентної боротьби.

Обставини на ринку постійно змінюються: чи то відбувається відкриття в галузі технології, чи успішне забезпечення конкурентом ринку новим товаром, чи нова державна регламентація і політика,

чи розширення інтересів покупців у тій чи іншій галузі. Завжди залишається непевність у майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії і рухатись цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядний розробник стратегії більшою мірою орієнтується на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства.

Добре продумана стратегія зазвичай діє кілька років, потребуючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

До основних належать такі чинники впливу на вибір стратегії:

- цілі підприємства;
- розмір підприємства;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів, стан ринку і позиція підприємства на ньому;
- конкурентні переваги;
- потенціал;
- особливості продукції;
- стадія життєвого циклу підприємства;
- витрати на виробництво і збут продукції;
- пріоритети керівництва;
- фінансові ресурси.

На вибір стратегії найістотніше впливають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризики, фактор часу.

Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо.

Стратегії малого бізнесу. При визначенні стратегії підприємства малого бізнесу можуть застосовувати матрицю "товар — форма існування підприємства".

Стратегію копіювання товару використовують тоді, коли підприємство належить до малого бізнесу і випускає продукт, який є копією марочного продукту. У такому разі продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну і кращу якість. Ціна копійованого малим підприємством продукту значно нижча, ніж ціна оригінального продукту великого підприємства, оскільки не витрачаються кошти на науково-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

Стратегію оптимального розміру підприємства малого бізнесу впроваджують тоді, коли найдоцільнішим є виробництво продукції

малими партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві продукту великого підприємства передбачає кооперацію малих та великого підприємств. Для запобігання залежності від великої фірми бажано, щоб мале підприємство співпрацювало з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не перевищувала б 20 % загальному обсязі продажу.

Франчайзинг може бути прикладом стратегії використання переваг великого підприємства. Це одна з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого і малого бізнесу у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головне (найчастіше велике) підприємство укладає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під своєю торговельною маркою. Часто згідно з договором велике підприємство надає малому послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, передає в оренду необхідне устаткування. У свою чергу, мале підприємство гарантує, що підтримуватиме ділові контакти винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину доходу.

Стратегії малих підприємств націлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими підприємствами й максимальне використання переваг малого бізнесу.

Стратегії середнього бізнесу. Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи його зростання і розширення ринкової ніші, яку займає підприємство.

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати тоді, коли підприємство розвивається високими темпами, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід підприємства до категорії великих з доволі широкою номенклатурою продукції.

Стратегію збереження підприємства застосовують тоді, коли їх розмір залишається практично незмінним і номенклатура продукції змінюється доволі повільно. За цієї стратегії є вірогідність втрати ринку збуту.

Стратегію лідерства в ринковій ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічну зону господарювання вибрано так вдало, що прибутки підприємства уможливають його швидке зростання.

Стратегія "пошуку загарбника" спрямована на пошук такого великого підприємства, яке б здійснювало фінансову підтримку, що

надасть можливість середньому підприємству залишитись у вибраному сегменті ринку.

Стратегії підприємств великого бізнесу. Керівництво підприємства великого бізнесу вибирає стратегію на основі аналізу ключових факторів, що характеризують його стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій.

Стан галузі й позиція підприємства в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання підприємства. Провідні підприємства великого бізнесу повинні прагнути максимально використовувати можливості, зумовлені лідируючим становищем на ринку і зміцнення цього становища. Лідируючі підприємства залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, то варто зробити ставку на стратегії диверсифікації, якщо ж галузь бурхливо розвивається, доцільно вибрати стратегію концентрованого інтегрованого зростання.

Слабкі підприємства мають поводитися по-іншому. Вони повинні вибирати стратегії, що можуть зміцнити їх позиції на ринку. Якщо ж таких стратегій немає, то вони змушені залишати галузь. Наприклад, якщо спроби підсилитись у швидкозростаючій галузі за допомогою стратегії концентрованого зростання не дадуть бажаного результату, підприємство повинно реалізовувати одну зі стратегій скорочення.

Цілі кожного конкретного підприємства додають унікальності й оригінальності вибору його стратегії. У цілях відбито те, чого прагне підприємство. Якщо, наприклад, цілі не припускають його інтенсивного розвитку, то й не можуть бути вибрані відповідно стратегії зростання, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку й у галузі, так і в потенціалі підприємства.

Фінансові ресурси фірми так само впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни, наприклад, вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому підприємства, що мають великі фінансові ресурси або легкий доступ до них, при виборі стратегії мають набагато кращі позиції, набагато більше варіантів стратегій, ніж підприємства з обмеженими фінансовими можливостями.

Кваліфікація працівників так само, як і фінансові ресурси, є значним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку.

Поглиблення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, що забезпечують можливість переходу до виробництва нових продуктів або ж до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не маючи достатньо інформації про кваліфікаційний потенціал, керівництво підприємства не може вибрати найефективнішу стратегію.

Зобов'язання підприємства за попередніми стратегіями створюють деяку інерційність у розвитку. Неможливо цілком відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати, що ще якийсь період діятимуть зобов'язання минулих років, що відповідно стримуватиме або коригуватиме можливості реалізації нових стратегій. Щоб уникнути сильного негативного впливу старих зобов'язань, необхідно по можливості враховувати їх при виборі нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища так само впливає на вибір стратегії підприємства. Іноді підприємство такою мірою залежить від постачальників чи споживачів, що не може саме вибрати стратегію виходячи тільки з можливостей якнайповнішого використання свого потенціалу. В окремих випадках зовнішня залежність може відігравати набагато більшу роль у виборі стратегії підприємства, ніж усі інші фактори. Сильна зовнішня залежність може зумовлюватись правовим регулюванням поведінки підприємства, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

Фактор часу необхідно обов'язково враховувати в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що й можливості, і загрози, і плановані зміни завжди мають для підприємства певні часові обмеження. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів здійснення конкретних дій з реалізації стратегії.

Приклад. Послідовність розробки стратегії компанії "Альфа":

- 1. Розробка базової стратегічної орієнтації компанії (місія, система цінностей, принципові напрями розвитку).*
- 2. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів перспективи "Фінанси/Економіка".*
- 3. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів перспективи "Ринок/Клієнти".*

4. **Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів перспективи "Бізнес-процеси".**

5. **Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів перспективи "Інфраструктура/ Співробітники".**

6. **Побудова причинно-наслідкового ланцюжка стратегічних цілей.**

7. **Розробка заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, термінів і відповідальних за реалізацію заходів.**

SWOT-аналіз розвитку на пряму

Сильні сторони (Strengths)

- **Компанія — відомий і успішний виробник програмного забезпечення (ПЗ) для банків і фінансових корпорацій в Україні.**
- **Співробітники компанії — це команда професіоналів, націлена на досягнення результатів.**
- **Фінансовий стан компанії дає змогу здійснювати дослідницьку діяльність і інвестувати кошти в розвиток нових перспективних напрямів.**
- **Багаторічний досвід роботи в банківському бізнесі, співробітництво і розробки у сфері SWIFT, партнерські відносини зі світовими виробниками банківського ПЗ. Це свідчить про можливу спеціалізацію діяльності компанії та ефективну роботу в цьому секторі.**
- **Розроблений процес і набутий досвід дають можливість правильно організувати взаємодію із замовниками, роботу з планування і виконання замовлень, передання замовникам продукту та його супровід.**
- **Компанія має великий технічний потенціал, сучасне устаткування, програмне забезпечення, високошвидкісний доступ до мережі Інтернет.**
- **Налагоджено інфраструктуру забезпечення виробничого процесу розробки і супроводу ПЗ.**

Слабкі сторони (Weaknesses)

- **У компанії недостатньо програмістів для підвищення рівня замовлень, тоді як компанії-конкуренти налічують у своєму складі 100 і більше різнопланових програмістів, що уможлиблює роботу над різноплановими проектами.**

- Досвід роботи на міжнародному ринку обмежений. Компанії-конкуренти мають великий досвід роботи на зарубіжному ринку, що виявляється в конкретних проектах і рекомендаціях.
- "Альфа" — локальна компанія. Водночас компанії-конкуренти мають представництва на "території замовника".
- Компанія не є членом жодної організації у сфері Outsourcing розробки.
- Компанія не має чіткої кадрової політики для забезпечення кадрами в режимі найму на проект, а орієнтована на постійні відносини зі співробітниками.
- Недостатній рівень знання персоналом англійської мови.
- Компанія не має значних виробничих площ для розширення діяльності.
- Бракує ліцензійного ПЗ.

Можливості (Opportunities)

- Світовий, російський та український ринки Outsourcing програмування розширюються.
- Зарубіжні компанії зацікавлені в одержанні якісних і дешевих послуг за межами своїх країн.
- Партнери, зокрема компанія FNS, вважає Україну можливим плацдармом для створення європейського центру розробки ПЗ.

Загрози (Threats)

- Малі підприємства готові знижувати вартість ПЗ з метою виживання.
- Бракує "дешевих" кваліфікованих фахівців для швидкого нарощування виробничих потужностей.
- Відсутня підтримка держави у створенні технопарків, немає пільгових умов для здійснення цього бізнесу і залучення клієнтів.
- Україна має негативний політичний і економічний імідж серед зарубіжних клієнтів.

Можливі ризики при реалізації стратегічного плану

- Ресурсний ризик (кількісний). При одержанні замовлення компанія не зможе спрямувати на його виконання достатньо ресурсів.
- Ресурсний ризик (якісний). При одержанні замовлення компанія не зможе залучити до його виконання внутрішній кадровий ресурс достатньої кваліфікації.

- Недостатнє володіння англійською мовою для комунікації із замовником.
- Проблеми на етапі узгодження вимог, що полягають у нерозумінні чи неадекватному розумінні поставлених завдань.
- Невчасне виявлення невідповідності вимог замовника результату.
- Проблеми на етапі розробки, що полягають у незадоволеності замовника інформацією щодо поточного стану проекту.
- Проблеми на етапі задачі проекту, що полягають у висуванні претензій щодо виконаних робіт.
- Проблеми на етапі оплати — відмовлення від оплати після передавання проекту і задачі виконаних робіт.
- Замовник може не погодитися з запропонованою схемою оплати.
- Необхідність виправлення допущених помилок, доробки, супроводу.

У наведеному прикладі висвітлено основні теоретичні підходи і методики, реальну ситуацію і розроблено план нового напрямку розвитку підприємства.

══════ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ══════

1. Поняття місії підприємства.
2. Визначення стратегічної мети підприємства.
3. Класифікація цілей підприємства.
4. Стратегічний аналіз.
5. Поняття стратегії підприємства.
6. Модель стратегічного управління.
7. Базові корпоративні стратегії.
8. Сутність стратегій зростання.
9. Сутність стратегій скорочення.
10. Чинники визначення стратегій малого бізнесу.
11. Чинники визначення стратегій середнього бізнесу.
12. Чинники вибору стратегії.

2.2. Стратегічний план як основа антикризового управління

Основні завдання стратегічного планування

Етапність розробки стратегічних планів

Принципи стратегічного планування

Розробка стратегічного плану передбачає всебічне дослідження і надання необхідної інформації керівникам підприємств для прийняття рішень про перспективність і доцільність подальшого розвитку підприємства. Це дає змогу акцентувати увагу на реалізації перспективних шляхів розвитку в дослідженому напрямі.

Планування — необхідна передумова ефективної реалізації будь-якого проекту. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки управлінських рішень. Для адекватного реагування на зміни в зовнішньому середовищі планування має здійснюватися постійно.

Планування — це вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів підприємства загалом, його підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб тощо. Воно є органічною складовою процесу управління, що задає напрям і параметри майбутнього розвитку.

Основу процесу планування становить складання планів, що включають цілі й завдання, визначають послідовність їх виконання, потрібні ресурси і терміни виконання робіт, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Планування як процес управління включає постановку цілей і завдань, розробку стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів і їх розподіл за цілями і завданнями, доведення планів до всіх, хто їх повинен виконувати і відповідальний за їх реалізацію.

Стратегічні плани становлять основу цілісної системи планування, тому стратегічне планування є предметом активної діяльності сучасного менеджменту.

Стратегічне планування, з одного боку, є функцією стратегічного менеджменту, з іншого — процесом проектування ймовірного або логічного майбутнього підприємства з урахуванням змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

У процесі стратегічного планування вирішуються такі основні завдання:

1. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому значенні. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, що поліпшують відносини суб'єкта підприємницької діяльності з його оточенням. Підприємству необхідно адаптуватися до зовнішніх чинників, виявити відповідні варіанти стратегії та забезпечити ефективне пристосування цієї стратегії до навколишніх умов.

2. Розподіл ресурсів, що передбачає розподіл обмежених ресурсів, таких як фонди, технологічний досвід і дефіцитні управлінські таланти.

3. Внутрішня координація, тобто координація стратегічної діяльності для забезпечення сильних ринкових позицій підприємства.

4. Формування у менеджерів стратегічного передбачення. Процес стратегічного планування складається з кількох послідовних етапів.

Етап I — дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому визначають основні компоненти середовища, збирають, відстежують інформацію про ці компоненти, складають прогнози майбутнього стану середовища, а також оцінюють реальний стан (конкурентоспроможність) підприємства.

Спеціалісти повинні визначити теперішній і майбутній стани підприємства, роботи, які потрібно виконати, щоб досягти поставленої мети.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає:

- своєчасне прогнозування загроз та можливостей;
- розробку ситуаційних планів на випадок виникнення непередбачуваних обставин;
- розробку стратегії, що сприятиме досягненню підприємством окреслених цілей і перетворенню потенційних загроз на вигідні можливості.

Загрози і можливості можуть виникнути в різних сферах діяльності підприємства. Вони зумовлюються різними чинниками: економічними, політичними, ринковими, технологічними, міжнародними, соціальними, конкурентними.

На цьому етапі аналізують п'ять складових внутрішнього середовища: маркетинг, фінанси, виробничу базу, кадрові ресурси і культуру підприємства.

Етап II — встановлення орієнтирів діяльності. Місія — це основна, загальна мета підприємства, яка визначає сенс її існування. Мі-

сія деталізує статус підприємства і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних його організаційних рівнях. Формулювання місії повинно охоплювати таке:

- завдання з виробництва товарів та послуг, визначення основних ринків та основних технологій;
- зовнішнє середовище підприємства, яке визначає принципи його діяльності;
- культуру підприємства, що визначає внутрішньофірмовий клімат і тип людей, яких приваблює цей клімат.

На основі місії виробляють цілі підприємства.

Етап III — це стратегічний аналіз як засіб перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу середовища, на стратегічний план підприємства; порівняння цілей і результатів дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища; формування альтернативних стратегій. Аналіз оцінки загального стратегічного рівня підприємства наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Анкета визначення загального стратегічного рівня підприємства

Критерій	Оцінкова шкала, балів	Оцінка конкретного підприємства
Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє/Нааявне — 0–10	4
Цілі діяльності	Невизначені/Визначені — 0–10	3
Стратегії	Відсутні/Нааявні — 0–10	6
Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково/Постійно на основі аналізу та прогнозів — 0–10	6
Стратегічні заходи	Формуються на основі натхнення, досвіду та навичок керівників, безсистемні/системні, на основі стратегічної діагностики — 0–10	5
Планування	Відсутнє/Стратегічне — 0–10	6
Виконання планів	Часткова реалізація прийнятих рішень/Повна реалізація — 0–10	4
Разом (середнє значення)		4,8

Етап IV — моделювання сценаріїв розвитку подій. Досліджують вплив можливих сценаріїв розвитку подій на сформульовані страте-

гії. Визначають конкурентоспроможність підприємства в разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм розвитку подій.

Етап V — вибір однієї з альтернативних стратегій.

Етап VI — підготовка завершального стратегічного плану.

Етап VII — організація середньострокового планування. Формують середньострокові плани та програми.

Етап VIII — формування оперативних планів.

Етапи IX та X не є стадіями процесу стратегічного планування. Вони передбачають реалізацію планів, контроль та оцінювання отриманих результатів.

Сучасний підхід до стратегічного планування передбачає зв'язок планування з іншими функціями управління в діяльності підприємства. Схематично систему стратегічного планування подано на рис. 2.2.

Результатом стратегічного планування, його виходом є планова документація (система планів), де відбиваються всі види планованих показників наприкінці відповідних періодів. Virіззняють такі види взаємопов'язаних планів, що підпорядковуються зведеному плану:

- основні напрями розвитку і стратегія на майбутнє (10–20 років);
- середньостроковий план на період понад два роки, який охоплює основні перспективні напрями розвитку підприємства (виробництво нового покоління продукції, диверсифікація, реструктуризація тощо);
- короткостроковий план, який охоплює поточну виробничо-господарську діяльність підприємства;
- спеціальні плани (проекти), які конкретизують особливі цілі та провідні аспекти діяльності (технічний розвиток, план з маркетингу, перебудова організаційної структури тощо).

Усі перелічені плани призначені для узгодження діяльності на різних рівнях управління в усіх підрозділах підприємства. Два перших плани є основним напрямом системи стратегічного планування. Поточні плани виробництва повинні узгоджуватись із середньостроковими та довгостроковими планами. Їх також слід трансформувати в майбутні виробничі та спеціальні плани.

До методологічних належать такі особливості стратегічного планування:

- адаптивний характер, який передбачає, що плани повинні бути гнучкими, легко пристосовуваними до раптових змін зовнішніх факторів. Загальний стратегічний план є програмою, що скеро-



Рис. 2.2. Алгоритм планування

вує діяльність протягом тривалого періоду. При цьому необхідно враховувати, що кризова, конфліктна і постійно змінювана ділова ситуація потребує систематичного коригування планів;

- суб'єктивний характер, що ґрунтується на припущеннях, пов'язаних з певним ступенем невизначеності й ризику. Стратегічний план повинен обґрунтовуватись масштабними дослідженнями і фактичними даними. Для того щоб ефективно конкурувати у світі бізнесу, підприємство повинно постійно збирати й аналізувати великий обсяг інформації про галузь, ринки, конкурентів тощо;
- стратегічний план має розроблятися з огляду на перспективу розвитку корпорації загалом;
- стратегічний план має бути обґрунтований стратегічною базою даних.

Прогнози, плани і програми розроблюють відповідними методами, серед яких вирізняють такі:

- експертні, або евристичні методи, що базуються на використанні непрямой і неповної інформації, досвіду спеціалістів-експертів, інтуїції. Конкретними формами їх використання є масова оцінка, організація системної роботи експертів, організація роботи експертів на основі особливої системи їх діяльності;
- методи соціально-економічного аналізу, тобто всебічне вивчення соціально-економічної ситуації, пізнання внутрішніх зв'язків і залежності явищ з метою визначення прогресивних тенденцій розвитку і можливостей удосконалення виробництва;
- методи прямих економічних та інженерних розрахунків;
- балансовий метод, який охоплює сукупність прийомів, що використовуються для забезпечення зв'язку і узгодження взаємозалежних показників і мають на меті досягнення балансу між показниками;
- економіко-математичні методи і моделі, що є специфічними прийомами аналізу соціально-економічних систем, рівноваги економіки, прогнозування економічного розвитку;
- метод системного аналізу і синтезу, специфічною ознакою якого є членування, розклад елементів систем і процесів на складові й визначення основних ланок, "вузьких місць", ключових проблем перспективного розвитку;
- перспективний комплексний аналіз з метою вирішення комплексних проблем, пов'язаних з розробкою стратегічних планів роз-

витку виробничих систем на різних рівнях. На основі аналізу стану підприємства визначаються вихідні позиції його стратегічного плану.

Стратегічне планування базується на таких принципах:

- динамічної рівноваги, тобто при визначенні цілей і плануванні основних показників діяльності підприємства має передбачатися перевищення темпів збільшення доходів над темпами збільшення витрат;
- участі, що полягає в обов'язковому залученні у процес планування керівників усіх ланок і спеціалістів;
- неперервності, що потребує постійного перегляду результатів діяльності підприємства і передумов, на яких вони базувались, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;
- інтеграції, тобто узагальнення планів усіх рівнів ієрархії і координація планів одного й того самого рівня.

Розробка планів як специфічного виду діяльності є послідовним ітераційним процесом, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;
- визначення стратегій і заходів їх реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах тривалого періоду і закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль і аналіз виконання планових завдань.

Більшість зарубіжних підприємств використовує стратегічне планування для того, щоб передбачити потенційні кризові ситуації, які можуть виникати за межами або всередині підприємства/організації.

До основних належать такі плани:

- маркетингу — обсяги і приріст продаж, частка ринку та її можливі зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни, їх динаміка тощо;
- виробництва — обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (у тому числі сертифікація) тощо;

- фінансовий — прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обігу, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;
- з персоналу — чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка оплати праці, рівень кваліфікації тощо;
- науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт — науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна чистота розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Реалізація стратегій

Існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станами ефективності діяльності організації — станами, що характеризують рівень отриманого кінцевого результату діяльності підприємства, створених протягом певного періоду можливостей розвитку і занепаду. Зокрема, фінансовий стан організації є наслідком реалізації сформованих у попередніх періодах можливостей розвитку і занепаду. А майбутні фінансові результати, їх рівень і якість закладаються при прогнозуванні "критичного шляху" підприємства на найближчі й найвіддаленіші перспективи, окреслюються припустимі межі ризику.

Реалізація планів здійснюється завдяки виробленій політиці, процедурам та правилам, виконанню закріплених за кожним рівнем функцій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Основні завдання стратегічного планування.
2. Етапність розробки стратегічних планів.
3. Алгоритм планування.
4. Типологія планування.
5. Методи складання планів.
6. Принципи стратегічного планування.
7. Основні типи планів підприємства.

2.3. Методи прогнозування кризових явищ

*Експрес-аналіз діяльності підприємства
Методи моніторингу
Організація внутрішнього моніторингу*

Загрози виникнення потенційних кризових явищ

Прогнозування кризових явищ базується на визначенні потенційних загроз. Тому необхідно насамперед організувати процес одержання достовірної інформації про потенційні загрози. Як правило, ця інформація неповна, фрагментарна. Проте вона може бути першим слабким сигналом про можливість появи конкретної кризової небезпеки. Для аналізу слабких сигналів необхідно знати теоретичний аспект потенційної загрози, наприклад, циклічність виникнення криз виробництва згідно з теорією Туган-Барановського та Кондратьєва (рис. 2.3).

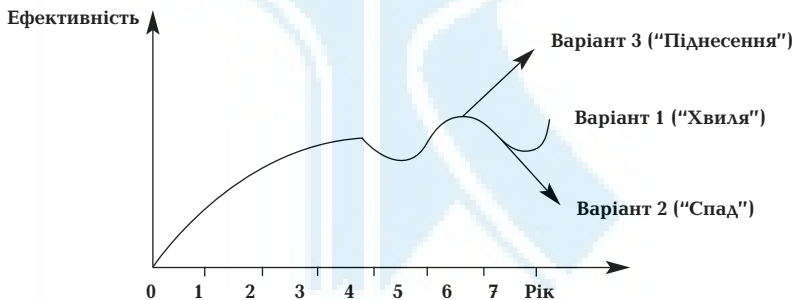


Рис. 2.3. Можливі варіанти переходу загрози у кризову ситуацію

Розглянемо варіанти переростання загрози у кризову ситуацію.

Варіант 1 "Хвиля". Підприємство досягло запланованого рівня рентабельності (прибутку, доходу). Внаслідок появи певних чинників загрози показники ефективності почали коливатися.

Варіант 2 "Спад". Можливі наслідки розвитку загрози в разі невпровадження заходів стабілізації ситуації — зниження ефективності виробництва, тобто прояв кризи виробництва, економічний спад.

Варіант 3 "Піднесення". Аналіз причин зниження рентабельності, впровадження заходів стабілізації (впровадження інновацій, ра-

ціоналізація виробництва, його розширення шляхом інвестицій, відновлення виробничих засобів тощо). У цьому разі можливе підвищення ефективності виробництва й вихід з кризової ситуації.

Прогнозування кризових явищ

Основні методи прогнозування потенційних кризових явищ можна класифікувати за низкою ознак. Для діагностування потенційних криз необхідно здійснити експрес-аналіз характерних показників, наявності необхідних для успішного функціонування підприємства документів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Діагностика прогнозування кризових явищ
за допомогою експрес-аналізу**

Показник	Перед-кризова ситуація	Криза
1	2	3
Відсутність перспективного стратегічного плану	+	+
Відсутність поточних і оперативних планів	+	+
Відсутність фінансового менеджменту	+	+
Структура організації: традиційна, загальноприйнята	-	+
безсистемна (невпорядкована)	+	+
Портфель замовлень: наявність на поточний період	-	+
наявність на перспективу	-	-
Стиль управління: авторитарний	+	-
демократичний	-	-
популістський	+	+
ліберальний	+	+
Метод вирішення проблем: традиційний, механічний	-	+
відсутній або безсистемний	+	+
Метод ділового спілкування: ритуальний, формальний	-	+
випадковий, спорадичний	+	+

1	2	3
Наявність інновацій: згідно зі стратегічним планом відсутні	- +	- +
Наявність інвестицій: наявні згідно зі стратегічним планом відсутні	- +	- +
Спеціальна підготовка менеджерів антикризового управління: здійснена відсутня	- +	- +
Наявність страхових запасів, ресурсів: наявні відсутні	- +	- +

Примітка. Знак "+" свідчить про ймовірність розвитку кризових процесів і ситуацій.

Такий експрес-аналіз можна розширити залежно від конкретної спрямованості діяльності аналізованого підприємства (організації), його розмірів та інших чинників, важливих з позицій особи, що здійснює аналіз. Зокрема, можна проаналізувати наявність (відсутність) планів стратегічних, поточних, передкризового управління; ступінь готовності менеджерів і персоналу до роботи у кризових ситуаціях; уміння менеджерів і персоналу використовувати методи передкризового й антикризового управління; наявність (відсутність) системи моніторингу зовнішніх і внутрішніх чинників; наявність (відсутність) групи менеджерів антикризового управління; характер міжгрупових і міжособових відносин; інші показники залежно від специфіки діяльності підприємства.

Класифікацію характерних показників при аналізі кризових явищ, яку рекомендують зарубіжні спеціалісти (зокрема, професор І. Ансофф, США), наведено в табл. 2.4–2.6.

У табл. 2.4–2.6 показано досвід американських фахівців з питань антикризового управління з урахуванням менталітету населення США. Цей досвід може враховуватись, а також частково використо-

вуватись на вітчизняних підприємствах з урахуванням певних обставин і менталітету працівників підприємств.

Таблиця 2.4

Фінансово-виробнича діяльність

Фаза занепаду діяльності, розвитку та прояви кризи	Ступінь загрози
Відсутність раціоналізаторських пропозицій, інновацій та інвестицій Зниження прибутків	I
Відсутність нових виробничих програм Старіння машин та обладнання Наявність перших збитків	II
Старіння виробничих програм Перші збої виробництва Істотні збитки, на які керівники не зважають	III
Звільнення працівників і зниження кількості замовлень Аварії і поломки машин та обладнання Значні збитки	IV

Таблиця 2.5

Характеристика діяльності менеджерів підприємства

Фаза занепаду діяльності, розвитку та прояви кризи	Ступінь загрози
Відсутність стратегічних цілей Недосконале управління Нераціональне використання трудових ресурсів	I
Боротьба за владу замість співробітництва Внутрішні суперечки і конфлікти	II
Відсутність ініціативи для внесення змін у систему управління та виробництва Самовдоволення і байдужість	III
Анархія, погане ставлення до замовників, постійне збудження, занепокоєння	IV

Характеристика поведінки співробітників

Фаза занепаду діяльності, розвитку та прояви кризи	Ступінь загрози
Недостатня кваліфікація, суперечки щодо компетентності співробітників Неконструктивний вплив на менеджерів	I
Усунення здібних працівників з подачі керівників та співробітників Підвищення впливу працівників, що догоджують керівникам	II
Самовдоволення посередніх працівників Гальмування спроб подальшого розвитку підприємства шляхом пошуку "об'єктивних факторів" та "винуватців" Покарання за підвищену продуктивність праці	III
Погіршення морального клімату в колективі Зниження продуктивності праці до стану бездіяльності Прояв настрою безнадії на всіх рівнях	IV

Експрес-аналіз показників діяльності підприємства

Для діагностування потенційних криз на підприємстві здійснюють експрес-аналіз характерних показників з метою визначення виду та ступеня кризового явища. При цьому використовують методику, згідно з якою стан підприємства аналізується за характерними показниками методом порівняння їх з відповідними нормами.

Такий експрес-аналіз дає змогу ідентифікувати кризи, виявляти "вузькі місця" і визначати напрями для поглибленого аналізу. Дані цього аналізу є попередніми.

Для експрес-аналізу використовують дані фінансово-економічного аналізу стану підприємства, вітчизняний та зарубіжний досвід, а також інші показники, серед яких розглянемо основні.

1. Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{3.1}$. Підприємство вважається ліквідним при $K_{3.1} > 1,2$ і неспроможним при $K_{3.1} < 0,2$.

2. Коефіцієнт забезпечення власними засобами $K_{3.3}$. Рекомендоване значення $K_{3.3} > 0,1$; згідно із загальноприйнятою методикою підприємство визнається неплатоспроможним при $K_{3.3} < 0,1$. Це регламентує формування основних засобів за рахунок власних коштів у розмірі щонайменше 10 % власного капіталу.

Якщо обидва зазначені показники перебувають у межах норм, то підприємство не є банкрутом і в подальшому потребує перевірки на наявність кризи ліквідності. Кризу ліквідності пропонується ідентифікувати за коефіцієнтами автономії та абсолютної ліквідності, а також використовувати норматив для коефіцієнта поточної ліквідності.

3. Коефіцієнт автономії K_a . Цей показник характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства від кредиторів і безпосередньо пов'язаний з коефіцієнтом загальної платоспроможності. Для фінансово стійкого підприємства $K_a > 0,5$.

4. Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності $K_{a,l}$. Рекомендоване значення $K_{a,l} = 0,2...0,3$.

Наступним етапом аналізу стану підприємства є перевірка на наявність кризи результатів. Такий стан характеризують три показники: коефіцієнт чистого виторгу; наявність збитків від основної діяльності; зниження динаміки зміни коефіцієнта забезпечення запасами.

5. Коефіцієнт чистого виторгу $K_{ч,в}$. Рекомендоване значення $K_{ч,в} \geq 1,0$.

Криза результатів характеризується наявністю збитків (можливо, неістотних) і стабільним збільшенням кредиторської заборгованості (КЗ), можливо, й дебіторської (ДЗ).

Якщо зазначені показники перебувають у межах прийнятих норм, то підприємство необхідно перевірити на наявність стратегічної кризи. Стратегічну кризу в експрес-аналізі можна ідентифікувати за допомогою аналізу динаміки зміни загальної рентабельності, динаміки зміни оборотності запасів і обсягів продажу (ОП).

6. Загальна рентабельність (рентабельність капіталу загалом) R_k .

Цей показник свідчить про ефективність функціонування підприємства.

7. Коефіцієнт оборотності запасів $K_{o,з}$. Загалом що більший цей показник, то менше активів задіяно в цій найменш ліквідній групі. Особливо актуальне підвищення оборотності і зменшення запасів за наявності значної заборгованості в пасивах компанії.

Якщо всі зазначені показники перебувають у межах прийнятих норм, підприємство вважається "здоровим".

Приклад. Експрес-аналіз наявності кризових явищ на підприємстві.

Показники експрес-аналізу Авдеївського коксохімічного заводу (АКХЗ) наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники експрес-аналізу кризових явищ на АКХЗ

	Показник											
	$K_{з.л}$	$K_{з.в.з}$	K_a	$K_{п.л}$	$K_{а.л}$	$K_{ч.в}$	Збит-ки	КЗ	ДЗ	$K_{з.р}$	$K_{о.з}$	ОП
Норма	>1,2	>0,1	>0,5	>14	0,2... ...0,3	>1,0	На-явні	Зрос-тає	Зрос-тає	Знижу-ється	Знижу-ється	Зрос-тає
Факт 2000	1,6	0,4	0,8	1,6	0,1	1,0	Не-має	Зрос-тає	Зрос-тає	0,1	0,84	
Факт 2001	2,8	0,6	0,9	2,8	0,2	1,6	Не-має	Зни-жу-ється	Зрос-тає	0,09	1,1	Зни-жу-ється

Примітка. $K_{п.л}$ — коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{з.р}$ — коефіцієнт загальної рентабельності.

Порівнюючи наведені показники з нормативними, а також враховуючи наявність чи відсутність збитків, можна визначити стан підприємства і наявність на ньому кризи. Якщо показник дорівнює нормативу або нижчий від нього, попередньо констатується стан, у якому перебуває підприємство (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ідентифікація кризи на підприємстві за показниками 2001 р.

Показник	Стратегічна криза	Криза результатів	Криза ліквідності	Банкрутств о
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності $K_{з.л} < 1,2$				2,8
Коефіцієнт забезпечення власними засобами $K_{з.в.з} < 0,1$				0,6
Коефіцієнт автономії $K_a < 0,6$			0,9	
Коефіцієнт поточної ліквідності $K_{п.л} < 1,4$			2,8	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності $K_{а.л} < 0,2...0,3$			0,2	
Коефіцієнт чистого виторгу $K_{ч.в} < 1,0$		1,6		

1	2	3	4	5
Наявність збитків		Немає		
Кредиторська заборгованість КЗ		Зниження		
Дебіторська заборгованість ДЗ		Зростання		
Коефіцієнт загальної рентабельності $K_{з,р}$	Зниження			
Коефіцієнт оборотності основних засобів $K_{о,з}$	Зростання			
Обсяги продажу ОП	Зниження			
Результат аналізу	Наявна	Наявна	Наявна	Відсутня

Отримані у процесі аналізу результати свідчать про те, що підприємство має певні проблеми. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності дорівнює нормативному, дебіторська заборгованість зросла, коефіцієнт загальної рентабельності й обсяги продажу порівняно з 2000 р. знизилась.

Тенденція показників засвідчує, що на підприємстві спостерігаються елементи розвитку кризи результатів і стратегічної кризи. До причин належать такі.

Криза результатів:

- втрати, пов'язані з відсутністю потенціалу розвитку підприємства (інноваційного потенціалу).

Стратегічна криза:

- відсутність стратегічної спрямованості розвитку підприємства, адекватної вимогам ринку;
- передкризовий технологічний стан;
- слабкий маркетинг.

Підсумовуючи попередні результати експрес-аналізу кризових явищ, доходимо висновку про наявність передкризового стану в технологічному процесі й виробничій діяльності.

Методи виявлення потенційних кризових явищ

Методи моніторингу

Проблеми моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства доволі складні. Найчастіше невідомо, яка саме інфор-

мація може бути використана підприємством, яка інформація корисна в поточній оперативній діяльності, а яка — для стратегічних цілей. Крім того, джерела інформації можуть бути найрізноманітніші: від урядових повідомлень, законодавчих і нормативних актів, результатів наукових досліджень, винаходів, абсурдних, на перший погляд, пропозицій цілком сторонніх людей, не пов'язаних з діяльністю підприємства.

У розвинених країнах застосовують чотири засоби моніторингу навколишнього середовища.

Перший — *зовнішнє спостереження*. Відповідальний працівник підприємства не ставить перед собою жодної конкретної мети. Він постійно розшукує будь-які дані, що можуть бути потенційно корисні для підприємства в поточний момент або в майбутньому. Водночас він оцінює як існуючі потенційні загрози, так і майбутні.

Другий засіб — *цільове спостереження*. Відповідальний за моніторинг навколишнього середовища менеджер чи фахівець концентрує увагу на певній сфері діяльності без здійснення активного пошуку. Якщо виникає сигнал у межах його сфери відповідальності, він повинен оперативно оцінити потенційні наслідки цього сигналу.

Третій засіб — *неформальний пошук*. Це активний, цілеспрямований, але дещо неупорядкований пошук конкретної інформації.

Четвертий засіб — *формальний пошук*. Цей засіб передбачає систематичний пошук інформації менеджером чи фахівцем за наперед створеним планом.

Залежно від оцінки результатів моніторингу зовнішнього середовища застосовуються відповідні засоби антикризового менеджменту, а також розроблюються оперативні заходи з метою попередження кризи.

Необхідно зазначити певну невизначеність засобів моніторингу.

Організація внутрішнього моніторингу

Метод моментних спостережень: досвід застосування в менеджменті

Питання внутрішнього моніторингу слабо висвітлені в наукових джерелах про менеджмент.

У менеджерів усіх рівнів часто постає потреба у визначенні характеру витрат робочого часу підпорядкованих працівників, уточненні раціональності виконання ними своїх функціональних обов'язків, одержанні інформації про завантаження технологічного устаткування тощо.

Усі спостережувані процеси можна розмежувати на окремі моменти в часі. З окремих моментів складаються робочі прийоми, операції, прості та комплексні процеси, які людина постійно виконує, не замислюючись над їх класифікацією.

Автор, який у різний час був менеджером різних рівнів управління, успішно використовував метод моментних спостережень протягом 30 років у процесі виробничої, наукової діяльності й у повсякденній практиці.

Метод моментних спостережень базується на теорії ймовірності й на математичній статистиці. Розглянемо спрощений спосіб його застосування керівниками і спеціалістами в усіх сферах людської діяльності, використання якого не потребує спеціальної підготовки.

Як засвідчує досвід, при вивченні будь-якого процесу, наприклад, використання робочого часу працівниками, немає потреби постійно спостерігати за ними, так би мовити, "стояти над душею". Це нервує працівника, призводить до зниження якості виконання робіт. Краще протягом певного відтинку часу нагромадити ряд спостережень у довільно вибрані моменти часу. Необхідну кількість моментних спостережень для одержання інформації можна розрахувати за такою формулою:

$$M = \left[\frac{100 \sqrt{\frac{n-1}{n}} - P}{P} \right]^2,$$

де n — кількість досліджуваних елементів витрат робочого часу (машин, устаткування тощо); P — задана точність результатів моментних спостережень у цілих одиницях (не відсотках!).

Спостереженнями може бути одночасно охоплено до 20 осіб, машин або механізмів, що перебувають у полі зору спостерігача. Наприклад, керівник, входячи в офіс на початку робочого дня, відзначає, що один із працівників розкладає документи на своєму робочому місці, інший веде ділову розмову телефоном, третій знімає верхній одяг. Кожен з них у момент спостереження виконує характерні операції. Але на основі цих трьох моментів дійти висновку, що третину робочого часу працівники витрачають на підготовку до роботи, третину — на ділові розмови і третину — на підготовчо-заключну роботу (зняття верхнього одягу, надягання спецо-

дягу тощо). Якщо керівник захоче здійснити точніші спостереження за використанням працівниками робочого часу, він повинен нагородити певну кількість спостережень. Для цього за наведеною формулою слід розрахувати необхідну кількість моментних спостережень, визначивши точність результатів спостережень, наприклад, у межах 10 %. Необхідно визначити також мету спостережень і категорії досліджуваних елементів витрат робочого часу.

Елементи витрат можна класифікувати в такий спосіб:

- підготовчо-заклучна робота (ПЗР);
- оперативна робота (ОР);
- непередбачена робота (НР);
- час на особисті потреби і відпочинок (ОПВ);
- порушення трудової дисципліни (ПТД).

Одночасно спостереженнями можна охопити 10–20 працівників (машин, одиниць устаткування).

Підготовка до спостережень

Спостерігач визначає мету і завдання спостереження:

- виявлення резервів робочого часу працівників;
- розрахунок завантаження устаткування;
- вивчення робочого часу працівників та ін.

Далі вибирають об'єкт спостереження: відділ, ділянку, цех тощо.

Визначають кількість працівників (машин, одиниць устаткування), за якими вестимуться спостереження.

Розраховують мінімально необхідну кількість моментів спостереження. Наприклад, спостереження вестимуться за 4 працівниками за п'ятьма елементами витрат робочого часу. Таким чином, спостерігачем одночасно буде зафіксовано таку кількість моментів спостережень: $4 \cdot 5 = 20$.

Точність спостережень — 10 %.

Мінімальна кількість моментних спостережень визначається за такою формулою:

$$M = \left[\frac{100 \sqrt{\frac{5-1}{5}} - 10}{10} \right]^2 = \left[\frac{100 \sqrt{\frac{4}{5}} - 10}{10} \right]^2 = \left[\frac{100 \cdot 0,89 - 10}{10} \right]^2 = \left[\frac{79}{10} \right]^2$$

62 моменти.

Далі спостерігач веде в записнику умовні записи: П.І.Б. працівника (назва верстата тощо), елементи витрат у вигляді абrevіатур: ПЗР, ОР, НР, ОПВ, ПТД.

Виконання спостережень

За початок спостереження беруть час початку робочого дня (зміни). Спостерігач оглядає об'єкт спостереження і подумки позначає, чим у цей момент зайнятий працівник і який елемент витрат відповідає його заняттю.

Елементи витрат можна зафіксувати в записнику через кілька хвилин, вийшовши з поля зору працівників. Відомості про кількість моментних спостережень позначають у записнику за допомогою крапок і рисочок (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Умовна схема позначень кількості моментних спостережень

Кількість моментів	Умовне позначення	Кількість моментів	Умовне позначення
1	•	6	⋮
2	∴	7	⋮
3	∴∴	8	∏
4	∴∴∴	9	∏
5	∴∴∴∴	10	∏

Потім спостерігач у довільно вибраній момент робочого часу знову оглядає об'єкт спостереження і за прийнятою схемою позначає елемент витрат робочого часу. Спостереження ведуть доти, поки загальна кількість моментів спостережень не досягне прийнятої цифри (у кожному конкретному випадку).

Спостерігач може переривати спостереження в цей день, вести їх наступного дня або за кілька днів. При цьому точність вимірювання часу не зміниться, що особливо зручно для керівника, який не може присвятити одноразово багато часу для спостережень. Моментні спостереження варто здійснювати в різні періоди робочого дня: ранком, у середині дня, наприкінці дня, у другу зміну і, якщо потрібно, після закінчення робочого дня. Спостерігач може позначити в записнику дати спостережень і особливі умови (наприклад, відзначити роботу працівника після закінчення робочого часу або факти порушення дисципліни).

Обробка і аналіз результатів спостережень

У процесі спостереження керівник може опинитись у найнесподіваніших ситуаціях, що можуть бути особливо небезпечними для навколишнього середовища (наприклад, можливість аварії і нещасливого випадку). У таких ситуаціях необхідно негайно приймати кардинальні рішення, щоб не допустити травмування людей, аварій машин, обладнання та інших негативних наслідків.

Обробка результатів моментних спостережень починається з розрахунку кількості моментів, зафіксованих за кожним видом витрат робочого часу. Запис спостережень може бути оформлений так, як наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оформлення спостережень витрат робочого часу працівників

Напрямок витрат робочого часу	Працівник				Примітки
	А.Б.В.	Г.Д.Є.	З.Ж.Н.	К.Л.Н.	
ПЗР	∴ ∴	∴ ∴	∴ ∴	∴ ∴	Спостереження з 03.04.04 по 06.04.04
ОР	☒	☒	☒	☒	
НР		∴ ∴	∴	∴	
ОПВ	┌∴	∴ ∴	┌∴	∴ ∴	
ПТД				∴ ∴	Запізнення на роботу К.Л.Н.
Сумарна кількість моментів спостережень	20	20	20	20	Загальна кількість моментів спостережень — 80

Приклад. Обробка результатів спостережень.

Загалом зафіксовано 80 моментів спостережень (при розрахунковій кількості 62 моменти згідно з формулою). Цього цілком достатньо, щоб одержати результати використання працівниками робочого часу з точністю 10 %.

Розподіл робочого часу за видами витрат.

Підготовчо-заклучна робота зайнятих на підприємстві становила 13 моментів, або 14,4 % загальних витрат робочого часу; опе-

ративна робота — 40 моментів, або 50 %; непередбачена робота — 6 моментів, або 7,5 %; відпочинок працівників — 19 моментів, або 23,75 %; порушення трудової дисципліни — 2 моменти, або 2,5 % загальних витрат робочого часу.

На основі отриманих даних можна проаналізувати розподіл часу за елементами витрат протягом робочого дня кожного з чотирьох працівників.

Витрати робочого часу працівника А.Б.В.

Підготовчо-заклучна робота	$(4 : 20) \cdot 100 \% = 20 \%$
Оперативна робота	$(10 : 20) \cdot 100 \% = 50 \%$
Непередбачена робота	Не було
Відпочинок	$(6 : 20) \cdot 100 \% = 30 \%$
Порушення трудової дисципліни	Не виявлено
	100 %

Витрати робочого часу працівника Г.Д.Є.

Підготовчо-заклучна робота	$(3 : 20) \cdot 100 \% = 15 \%$
Оперативна робота	$(10 : 20) \cdot 100 \% = 50 \%$
Непередбачена робота	$(3 : 20) \cdot 100 \% = 15 \%$
Відпочинок	$(4 : 20) \cdot 100 \% = 20 \%$
Порушення трудової дисципліни	Не виявлено
	100 %

Витрати робочого часу працівника З.Ж.Н.

Підготовчо-заклучна робота	$(3 : 20) \cdot 100 \% = 15 \%$
Оперативна робота	$(10 : 20) \cdot 100 \% = 50 \%$
Непередбачена робота	$(1 : 20) \cdot 100 \% = 5 \%$
Відпочинок	$(6 : 20) \cdot 100 \% = 30 \%$
Порушення трудової дисципліни	Не виявлено
	100 %

Витрати робочого часу працівника К.Л.Н.

Підготовчо-заклучна робота	$(3 : 20) \cdot 100 \% = 15 \%$
Оперативна робота	$(10 : 20) \cdot 100 \% = 50 \%$
Непередбачена робота	$(2 : 20) \cdot 100 \% = 10 \%$
Відпочинок	$(3 : 20) \cdot 100 \% = 15 \%$
Порушення трудової дисципліни	$(2 : 20) \cdot 100 \% = 10 \%$
	100 %

На основі здійсненого аналізу необхідно зробити висновки, скласти план заходів раціонального використання працівниками робочого часу, морального стимулювання кращих з них, зміцнення трудової дисципліни.

Слід звернути увагу на те, що оперативна і непередбачена робота становить 46 моментів, тобто 57,5 %. Загальні витрати робочого часу на підготовку та заключну роботу — 13 моментів, або 16,25 %, що за загальноприйнятими нормативами мають становити приблизно 5 % робочого часу.

Витрати робочого часу на відпочинок та особисті потреби — 19 моментів, або 23,75 % робочого часу при середній нормі 10 %.

Прийняття рішення керівником після моментних спостережень залежить насамперед від поставлених цілей і завдань.

Наприклад, основна мета керівника — виявити резерви робочого часу працівників. У цьому прикладі вони є і становлять 25 % робочого часу за рахунок скорочення витрат на підготовчу та заключну роботу, відпочинок, а також ліквідації порушень трудової дисципліни. Зокрема,

- у працівника А.Б.В. — 35 %;
- у працівника Г.Д.Е. — 20 %;
- у працівника Ж.З.Н. — 30 %;
- у працівника К.Л.Н. — 25 %.

Таким чином, за рахунок виявлених резервів непродуктивно використовуваного часу керівник може ущільнити робочий час персоналу, доручивши йому виконання додаткових функцій.

Таке саме можна зробити і при вивченні завантаження устаткування: прийняти рішення або реалізувати зайве устаткування, або використовувати якнайповніше наявні потужності. У кожному конкретному випадку можливий творчий підхід до прийняття рішення, наприклад, здати частину устаткування в оренду.

Для раціонального використання балансу робочого часу можна розв'язувати й інші завдання: скоротити чисельність працівників менше завантаженої ділянки і водночас підсилити додатковими працівниками інші ділянки, де персонал потрібен.

Застосовуючи метод моментних спостережень, менеджер може ефективно оцінювати роботу кожного працівника і цілеспрямовано застосовувати засоби матеріального стимулювання.

Багаторічний досвід засвідчує, що при такому простому дослідженні значно поліпшуються показники раціонального використання робочого часу персоналу, а також оптимального завантажуються машини, механізми, обладнання. У разі ж суцільної перевірки використання робочого часу працівник може видати спостерігачу у визначений день або час "показуху". При використанні методу моментних спостережень це виключено.

Отже, розглядуваний метод є ефективним інструментом для вдосконалення організації праці й управління в усіх сферах людської діяльності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Методи експрес-аналізу діяльності підприємства.
2. Характеристика діяльності менеджерів.
3. Характеристика поведінки персоналу підприємства.
4. Методи моніторингу зовнішніх факторів.
5. Організація внутрішнього моніторингу.

2.4. Стратегічний і оперативний контролінг діяльності підприємства

Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного контролінгу

Мета стратегічного контролінгу

Мета оперативного контролінгу

Особливості оперативного контролінгу

Концепція контролінгу як новітньої тенденції ефективного управління

Контролінг — це найновіша концепція ефективного управління підприємством з метою забезпечення його довгострокового існування на ринку. Причини виникнення нової концепції управління слід шукати в особливостях розвитку економіки промислово розвинених країн у 80–90-ті роки ХХ ст., які полягали у появі нових ринкових

тенденцій, а саме у зростанні значення таких критеріїв успіху на ринку, як інтернаціоналізація ринків, потужний потенціал НДДКР, технологічна новизна, скорочення інноваційних циклів, а також у перетворенні ноу-хау у найпоширеніший продукт обміну в межах міжнародного розподілу праці та підвищенні стратегічного значення торгівлі.

В умовах посилення конкурентної боротьби перед підприємствами дедалі частіше постають завдання забезпечення виживання та відвернення кризових ситуацій. Контролінг становить систему забезпечення виживання суб'єкта підприємницької діяльності на всіх етапах стратегічного і тактичного управління. Концепцію створення та реалізації контролінгу показано на рис. 2.4. До основних завдань стратегічного контролінгу належать такі:

- встановлення якісних та кількісних цілей суб'єкта підприємницької діяльності;
- розробка критеріїв відповідальності за організацію стратегічного планування діяльності суб'єкта підприємницької діяльності;
- розробка альтернативних стратегій з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку підприємництва;
- визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, які мають бути враховані при стратегічному плануванні діяльності суб'єкта підприємницької діяльності;
- визначення та пошук слабких місць у діяльності та структурі суб'єкта підприємницької діяльності;
- визначення основних підконтрольних показників, узгоджених зі стратегічними цілями суб'єкта підприємницької діяльності;
- порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин та наслідків виявлених відхилень;
- аналіз впливу виявлених відхилень на показники стратегічного плану;
- створення інформаційних систем для прийняття управлінських рішень;
- визначення нових можливостей на основі SWOT-аналізу та внесення необхідних коректив до стратегічних планів.

Управління підприємством передбачає, з одного боку, спостереження за процесами, що відбуваються на ринках збуту, закупівель, робочої сили і капіталів, і відповідну на них реакцію, причому взаємозв'язків, що підлягають обліку, дуже багато, з іншого — управління процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві. Без

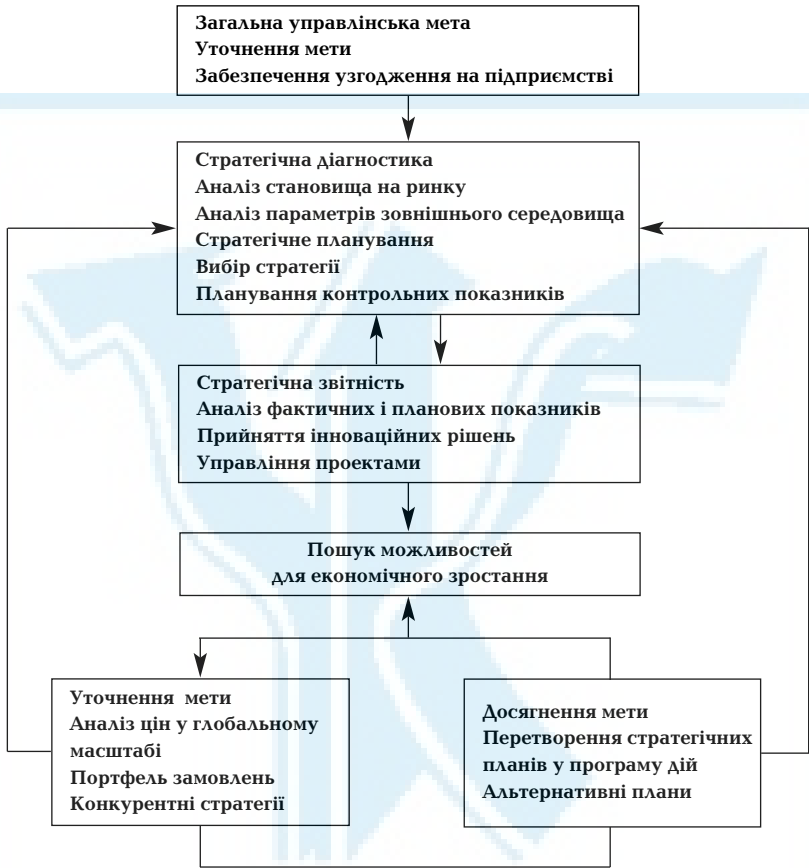


Рис. 2.4. Контур стратегічного контролінгу на підприємстві

прийняття ефективних управлінських рішень шанси на успіх у конкурентній боротьбі значно зменшуються. У такій ситуації різко підвищується значущість ефективного управління.

Ефективне управління підприємством в умовах переходу до ринкових відносин залежить від поточних і стратегічних цілей розвитку та своєчасної, швидкої і адекватної реакції на поточну ситуацію. Це можливо тільки за умови володіння синтетичною інформацією, одержаною шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування та контролю, що можливо досягти за допомогою контролінгового механізму управління підприємством.

Контролінговий механізм — це комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, форма втілення якого є експертно-аналітична система управління підприємством у сучасних умовах.

Проблема розробки й удосконалення контролінгового механізму в системі управління підприємством відображена в численних працях зарубіжних дослідників. Але робіт, присвячених контролінгу як спеціалізованому виду конкретної економічної діяльності на підприємстві, бракує.

Недостатньо розроблено також методичні підходи до формування та використання контролінгового механізму в конкретних умовах перехідного періоду до ринкових відносин.

З розвитком ринкових відносин, постійних змін у зовнішньому середовищі й ускладненням завдань прогнозування, що постають перед органами управління, з'являються нові напрями економічної діяльності, що розглядаються в межах сучасних концепцій контролінгу. У наукових працях економістів різних країн використовується поняття контролінгу як синтезованого виду управлінської діяльності, орієнтованого на реалізацію задекларованих цілей підприємства. Поняття “управлінський облік” вживається вченими американської економічної школи, а “контролінг” — німецької. Доцільність використання спільних з німецькою школою понять підтверджується фактом активного співробітництва між Україною та Німеччиною в межах реалізації спільних інвестиційних проєктів, наприклад, у харчовій галузі промисловості.

Під контролінгом розуміється система управління процесом досягнення соціально-економічних цілей та результатів діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, яка будується на синтезі обліку, інформаційного забезпечення, аналізу, планування, контролю та координації, що забезпечує зворотний зв'язок у системі управління.

Відповідно до наведеного визначення під контролінговим механізмом розуміється комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, а під формою — експертно-аналітична спостережна система управління підприємством у сучасних умовах.

Розрізняють стратегічні та оперативні завдання контролінгу. Мета стратегічного контролінгу — забезпечити розвиток підприємства і відстежувати його рух до окресленої стратегічної мети. У результаті реалізації функції оперативного контролінгу підприємство



Рис. 2.5. Контур стратегічного контролінгу на підприємстві

отримує можливість управляти досягненням поточних цілей і недопущенням кризового стану.

Контролінг є складною системою, що поєднує такі різні елементи, як встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками і формування рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Завдяки комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому.

му, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що постають перед підприємством. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення його оперативних і стратегічних цілей.

Система стратегічного контролінгу на підприємстві (рис. 2.5) визначається задекларованою генеральною метою залежно від стану, в якому перебуває підприємство. У функції стратегічного контролінгу входить розв'язання завдань підготовки стратегічних рішень. Найважливішим інтеграційним і координаційним контролінговим інструментом розв'язання зазначених завдань є система стратегічного планування і контролю з інтегрованими розрахунками, орієнтованими на задані цілі розвитку підприємства.

Стратегічна діагностика полягає в аналізі загального становища на ринку та позиції підприємства на ньому, а також в аналізі навколишнього середовища.

Наступним після діагностики кроком у системі стратегічного контролінгу є прогнозування елементів зовнішнього середовища. Система економіко-господарської стратегії підприємства пов'язана з його зовнішнім і внутрішнім середовищем, оскільки вони не тільки визначають характер управлінських рішень, а й безпосередньо залежать від стратегічних цілей і рішень.

При розробці стратегічної мети важливу роль має оцінка зовнішніх умов (зовнішнього середовища) розвитку, зокрема, дослідження економіко-політичних, нормативно-правових умов і чинників функціонування певної господарської системи.

Реалізація генеральної економічної мети стратегічного планування — максимізація цінності капіталу при підтримці необхідного рівня ліквідності — насамперед зумовлює необхідність аналізу впливу прибутку як елемента внутрішнього середовища підприємства на можливу швидкість відтворювальних процесів. Водночас роль податкового навантаження (як елемента зовнішнього середовища) у формуванні та реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах становлення ринкових відносин доволі велика, що й зумовлює необхідність її дослідження як одного з елементів зовнішнього середовища в системі стратегічного контролінгу.

Функціонування контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах передбачає визначення його місця і ролі в системі уп-

равління. Контролінг розглядається як обліково-аналітична підсистема в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством. Роль і значення контролінгу в ній визначаються обсягом потрібної інформації, що формується цією системою. У цьому зв'язку найлогічніше обліково-аналітичну підсистему подавати у вигляді етапів формування контролінгової інформації, що отримується внаслідок функціонування окремих елементів системи управління. Це є основою для вироблення альтернативних варіантів управлінських рішень. Виходячи з того, що процес прийняття управлінських рішень характеризується складністю та різноманітністю, відповідно і контролінг, що функціонує як система підтримки менеджменту на підприємстві, повинен орієнтуватися на створення певних критеріїв прийняття конкретних рішень залежно від вибраної мети. При цьому у сферу завдань контролінгу входить оптимізація внутрішніх можливостей підприємства, вибір елементів інструментарію і розробка методик їх реалізації для виконання поставленої мети.

Складність оптимізації процесів управління на підприємстві зумовлена потенційним кризовим станом розвитку економіки. У цих умовах використання різних підходів до створення нових методів управління визначаються пріоритети у впровадженні оперативного контролінгу. Впровадження служби контролінгу в управлінні діяльністю промислових підприємств повинно бути поетапним. Це дасть змогу подолати психологічний бар'єр без додаткових витрат і отримати спочатку певні вигоди за мінімальних витрат, що підтверджує переваги підсистеми контролінгу. З урахуванням цього слід використовувати комплексний підхід до формування структури і складу служби контролінгу. На початковому етапі до оптимального складу цієї служби можуть входити такі фахівці, як контролер-технолог, контролер-аналітик, контролер інформаційних систем та ін.

Приклад. Контролінг виконання інвестиційного проекту включає:

- звіт про стан — на якій фазі в цей момент перебуває проект;
- звіти щодо просування — досягнення команди проекту;
- прогноз — бачення майбутнього стану проекту та його розвитку.

Звіти про виконання проекту групують, підсумовують зібрану інформацію і подають керівнику проекту результати аналізу. Зазвичай форми звітів про виконання проекту включають календарні та мережеві графіки, гістограми і таблиці.

Звіти про виконання проекту загалом повинні містити інформацію про виконання календарного плану, його вартість та якість. Багато проектів потребують інформації щодо оцінки ризиків у процесі реалізації проекту та ресурсного забезпечення (закупівлі, виконання окремих робіт тощо). Звіти можуть бути всебічними або орієнтованими на виключно конкретну ситуацію. Для контролінгу виконання проекту потрібні план проекту та результати його виконання — розгляд процесу виконання проекту. Саме контролінг проекту є базою для аналізу відхилень, який передбачає порівняння фактичних результатів проекту з плановими (нормативними) або очікуваними, і аналізу тенденцій, що включає дослідження через певні відтинки часу результатів інвестиційного проекту з метою визначення того, поліпшується чи погіршується його виконання. Аналіз виконання проекту часто генерує запит керівника про зміни окремих аспектів проекту.

Найпоширенішою формою контролінгу є звітування про освоєні обсяги робіт для подальшого аналізу. Аналіз освоєного обсягу полягає в контролі показників змісту, вартості та календарного плану, зокрема таких трьох основних показників за кожною роботою:

- **бюджет, або бюджетна вартість запланованих робіт — частина затвердженого кошторису, що планується бути витраченою за певний період;**
- **фактична вартість виконаних робіт — сумарні прямі та непрямі грошові витрати на виконання робіт протягом певного періоду;**
- **освоєний обсяг, або бюджетна вартість виконаних робіт — відсоток загального бюджету, що дорівнює відсотку фактично виконаної роботи в межах проекту.**

Адміністративне закриття (завершення) проекту складається з перевірки і документування результатів проекту з метою формалізації прийняття продукту проекту інвестором, клієнтом або споживачем. Кожна фаза проекту має бути вчасно і правильно закрита, для того щоб переконатися, що важливу й корисну інформацію не втрачено.

Вхідними даними для адміністративного закриття проекту є документація з контролінгу виконання, документація на продукт проекту та інші записи про проект, що містяться в архівах проекту.

Засоби контролю за виконанням проекту включають:

- **засоби відстеження стану завдань проекту (фіксація плану розкладу проекту, засоби запровадження фактичних показників стану завдань (відсоток завершення));**

- *засоби контролю за фактичним використанням ресурсів (бюджетна кількість і вартість ресурсу, фактична кількість і вартість ресурсу, кількість і вартість ресурсів, необхідних для завершення роботи);*
- *засоби порівняння планових та фактичних показників і прогнозування перебігу майбутніх робіт.*

Контролінг дає змогу встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності підприємства. Управління досягнення стратегічних цілей займається стратегічний контролінг, а тактичних — оперативний.

Розглянемо основні принципи організації стратегічного і оперативного контролінгу у взаємозв'язку з антикризовим управліннями підприємством.

Стратегічний контролінг

Метою стратегічного контролінгу є створення такої системи управління, за допомогою якої можна відстежувати прямування підприємства до окресленої стратегічної мети його розвитку.

Для цього насамперед слід встановити якісні та кількісні цілі підприємства. Встановлення стратегічних цілей починається з аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування. З огляду на найважливішу роль, яку відіграє прогнозування екологічних, соціальних та політико-економічних умов на етапі стратегічного управління, аналіз зовнішньої та внутрішньої сфер підприємства повинен містити аналіз таких зовнішніх чинників, як ринок закупівель сировини та матеріалів, стан виробничих та супутніх галузей, ринки збуту та конкурентного середовища, ринки інвестицій (капіталів), ринок праці, екологію. До внутрішніх чинників аналізу належать технічні та технологічні ресурси, організаційна структура, маркетинг, НДДКР.

Якісні та кількісні цілі свідчать про напрям руху підприємства. Якісна мета має бути розрахована на близьку та далеку перспективу й виконувати функцію фільтра для рішень, які відповідають або не відповідають загальній стратегії. При визначенні кількісної мети слід не тільки відпрацювати систему планових показників, а й визначити їх значення та пріоритети. Якщо якісна мета підприємства полягає у запобіганні кризовій ситуації, то основними кількісними цілями можуть бути такі показники, як обсяг, прибуток, рентабельність, розмір дивідендів.

Відповідальність за обґрунтованість стратегічних планів покладається на службу контролінгу. Перед тим як контролювати досягнення будь-якої мети, необхідно перевірити обґрунтованість її вибору і реальність досягнення. Крім того, слід перевірити повноту, взаємозв'язок, формальну і матеріальну консистентність розроблених стратегічних планів. Залежно від результатів перевірки слід розробити або систему контролю за виконанням цих планів, або альтернативні стратегії.

Для розробки системи контролю за досягненням стратегічних цілей необхідно визначити області контролю, а саме:

- стратегічні якісні та кількісні цілі;
- “критичні” зовнішні та внутрішні умови, які є основою стратегічних планів;
- “вузькі місця” стратегічно важливих ділянок.

З аналізу цих областей виявляють сукупність основних найважливіших підконтрольних показників, що підлягають управлінню в системі контролінгу.

Вибрані підконтрольні показники системи показників повинні відповідати певним вимогам:

- обмеженості за обсягом (основною вимогою визначення показників є значне скорочення важливих, широко інтерпретованих та наочних показників);
- багатофункціональності (показник повинні містити дані про підприємство загалом і центри відповідальності);
- динамізації та перспективності (для дослідження динаміки розвитку достатньо порівняння, скажімо, за 5 років);
- раннього попередження можливих кризових ситуацій.

При визначенні підконтрольних показників слід враховувати можливість їх порівняння в часі.

Система управління підконтрольними показниками містить два блоки:

- порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин та винуватців відхилень;
- визначення взаємозв'язку та взаємозалежності виявлених відхилень за підконтрольними показниками та кінцевими результуючими показниками діяльності підприємства на основі аналізу комплексу економічних показників.

Інформація про відхилення фактичних значень підконтрольних показників порівняно з плановими із зазначенням причин та винуватців повинна з певною періодичністю надходити до менеджерів підприємства для прийняття управлінських рішень і коригування стратегічних планів. Для прийняття обґрунтованих рішень інформацію про відхилення слід супроводжувати аналізом впливу цих відхилень на результуючі показники. Аналіз може бути виконаний у вигляді мережевих моделей з розрахунком кількісних показників впливу.

Оперативний контролінг

Мета оперативного контролінгу — створити систему управління досягненням поточних цілей підприємства, а також своєчасно вжити заходи оптимізації співвідношення “витрати — результати”.

До основних завдань оперативного контролінгу належать такі:

- керування процесом планування і розробки бюджету (поточне та оперативне планування);
- визначення “вузьких місць” у системі управління;
- визначення сукупності підконтрольних показників, узгоджених з поточними цілями;
- порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин та наслідків виявлених відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень;
- аналіз економічної ефективності (насамперед інновацій та інвестицій).

Розв’язання завдань контролінгу на етапі тактичного управління дещо різниться порівняно зі стратегічним контролінгом. Зокрема, містить більше підконтрольних показників, що є деталізованішими та конкретизованішими й визначаються на основі поточних показників діяльності конкретного підприємства, аналізу його “вузьких місць” з урахуванням специфіки та особливостей цього підприємства.

Приклад приблизного переліку поточних підконтрольних показників для ефективного управління наведено в табл. 2.11.

До особливостей оперативного контролінгу належить також здійснення всієї системи управління результатами з урахуванням “сумарного покриття” або, іншими словами, на основі системи “директ-костінг”.

Прийняті підконтрольні показники для оперативного контролінгу

Підконтрольний показник	Значення			Алгоритм розрахунку
	План	Факт	Відхилення	
Обсяг реалізації продукції				Абсолютні значення
Рентабельність власного капіталу				Прибуток : Власний капітал \times $\times 100$
Сумарна рентабельність капіталу				Прибуток – Проценти за позиковий капітал : Власний і позиковий капітал $\times 100$
Рентабельність обігу				Прибуток : Обіг $\times 100$
Продуктивність				Обсяг виробленої продукції : : Відпрацьовані робочі дні
Ступінь заборгованості				Позиковий капітал : Власний капітал $\times 100$
Обіг складських запасів				Обсяг вироблених для продажу товарів : Період : Середній обсяг складських запасів : : Період

Зазначена система передбачає можливість чи необхідність планування та врахування тільки вибраних елементів собівартості (залежно від специфіки підприємства це можуть бути тільки прямі чи тільки змінні витрати, що залежать від обсягу виробництва, або тільки виробничі витрати, тобто безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції незалежно від того, прямі вони чи непрямі). Інші поточні витрати не включаються в калькуляцію, а відшкодовуються загальною сумою без розподілу за об'єктами витрат з надходжень від реалізації продукції.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Сутність системи контролінгу.
2. Концепція контролінгу.
3. Основні завдання контролінгу.
4. Сутність стратегічного контролінгу.
5. Сутність оперативного контролінгу.

ТАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства

Організація експрес-аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства

Аналіз структури балансу підприємства

Методи виявлення неплатоспроможності підприємства

Деталізований аналіз фінансового стану підприємства

Аналіз стану управління на підприємстві

Аналіз фінансового стану підприємства — діагностика кризи на підприємстві

Як зазначалося, важливою складовою системи антикризового менеджменту є діагностика фінансового стану підприємства, контроль кризових ситуацій, їх своєчасне попередження і запобігання. Своєчасна, якісна діагностика і профілактична робота — основне завдання загального управління підприємством, і антикризового зокрема.

Процес діагностики передбачає кілька основних етапів (рис. 3.1):

- аналіз фінансового стану, прогноз розвитку ринкової ситуації;
- своєчасне виявлення причин і основних чинників розвитку кризових ситуацій;
- своєчасне виявлення прихованих ознак потенційної кризи підприємства.

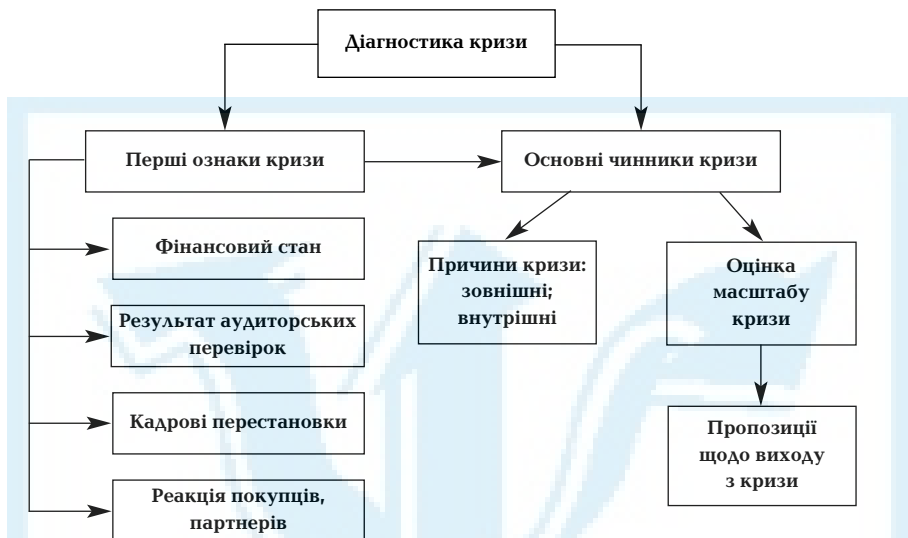


Рис. 3.1. Діагностика кризових явищ

Фінансовий стан підприємства відбивається у співвідношенні структури його активів і пасивів, тобто засобів підприємства та їх джерел. Основні завдання аналізу фінансового стану — визначити якість фінансового стану, методи його поліпшення, підготувати рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Ці завдання розв'язуються на основі дослідження динаміки абсолютних та відносних фінансових показників і поділяються на аналітичні блоки:

- структурний аналіз активів і пасивів;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз платоспроможності (ліквідності);
- аналіз необхідного приросту власного капіталу.

Інформаційними джерелами для розрахунку показників і здійснення аналізу є річна та квартальна бухгалтерська звітність підприємства.

Досвід функціонування підприємств в умовах нестабільності засвідчує, що першою умовою підготовки підприємства до функціонування у кризових умовах є розробка стратегічного плану.

Для цього необхідно глибоко проаналізувати всі аспекти діяльності підприємства, що стане базою для прийняття комплексної стратегічної програми економічного оздоровлення підприємства.

Об'єктом аналізу і досліджень в умовах антикризового управління є багатогранна діяльність підприємства, у тому числі:

- наявність системи антикризового управління (оптимальність організаційних структур управління, якісний потенціал управлінського персоналу, система мотивації персоналу, проблеми конфліктології, соціально-психологічні проблеми управління тощо);
- фінансовий стан підприємства і грошових розрахунків;
- зміст і стан бухгалтерської звітності — баланс підприємства (актив, пасив балансу постатейно);
- оптимальність структури майна підприємства і джерела його утворення — актив, пасив балансу (актив: нерухоме майно, у тому числі виробничі запаси, готова продукція, кошти і короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість; пасив: джерела власних коштів, позикові кошти, короткострокові позички банку, розрахунки з кредиторами);
- аналіз рівня рентабельності й руху обігових коштів;
- стан ліквідності.

З урахуванням системного аналізу виробничо-економічної діяльності підприємства в умовах антикризового управління розроблюють комплекс заходів стратегічної спрямованості на вихід з кризи.

Приклад. Аналіз антикризового менеджменту в товаристві з обмеженою відповідальністю "Інформ".

*Характеристика основних напрямів
виробничо-комерційної діяльності
та структури управління підприємством*

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) "Інформ", розташоване в м. Києві. Це підприємство з виробництва й реалізації комп'ютерної техніки та оргтехніки, яке розпочало діяльність у 1995 р.

До продуктів і товарів ТОВ "Інформ" належать:

- *робочі станції на базі процесорів фірми "INTEL";*
- *робочі станції на базі процесорів фірми "AMD";*
- *сервери на базі спеціальних платформ фірми "INTEL";*

- **товари інших виробників:**
робочі станції на базі процесорів фірми "INTEL", виготовлені фірмою "Квазар-Мікро";
сервери на базі спеціальних платформ фірми "INTEL", виготовлені фірмою "Квазар-Мікро";
сервери на базі спеціальних платформ фірми "INTEL", виготовлені фірмою "DELL";
монітори ЕЛТ виробників "LG", "Samtron", "Samsung", "SONY", ViewSonic;
монітори TFT виробників "LG", "Samtron", "Samsung", "SONY", "ViewSonic";
принтери матричні виробників "OKI", "Epson";
принтери струменеві виробників "Epson", "HP", "Canon", "Lex-Mark";
принтери лазерні виробників "Epson", "HP", "Canon", "Samsung", "Kyocera", "Minolta";
сканери виробників "HP", "Mustek", "Umax";
копіювальні апарати виробників "Canon", "Kyocera", "Minolta".

Продукція ТОВ використовується на підприємствах будь-якої форми власності й виду діяльності для діловодства та обліку, що мають високотехнологічне виробництво для управління різноманітними процесами, у наукових закладах для виконання науково-дослідницьких робіт, що розробляють різноманітні вироби для проектування і виконання дизайнерських робіт, надають послуги зв'язку, у банках тощо. Продукція підприємства використовується також приватними особами та ігровими закладами.

Підприємство розміщується на орендованих площах (1000 м²):

- офіс — для розташування управління підприємством та виконання робіт;
- цех — для виробництва продукції, організації ремонтів, сервісу і передпродажного тестування продукції;
- склад — для складування необхідних для виробництва продукції комплектуючих, готової продукції власного виробництва та продукції інших виробників.

Структура управління підприємством лінійно-функціональна, в її основу покладено лінійну вертикаль управління і спеціалізацію управлінської праці за функціональними підсистемами (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо).

Власникові підприємства безпосередньо підпорядковується виконавчий директор, виконавчому директору — комерційний директор, бухгалтер і секретар, комерційному директору — фахівець з питань маркетингу, інженери-наладчики, інший виробничий персонал.

Власник підприємства аналізує загальні фінансові показники підприємства і може коригувати загальну його стратегію. Загальне управління та управління фінансами здійснює виконавчий директор підприємства. Бухгалтер відповідає за здійснення бухгалтерського та податкового обліку, комерційний директор — за маркетинг, виробництво, персонал.

Більшу частину прибутку підприємство одержує від основної діяльності.

Крім того, підприємство здійснює супутні види діяльності, а саме:

- **ремонт персональних комп'ютерів, що складається з налагодження програмного забезпечення, антивірусного контролю, усунення неполадок;**
- **ремонт комплектуючих до ПК: материнських плат, джерел живлення, відеокарт, звукових, мережевих карт, накопичувачів на жорстких дисках, оптичних накопичувачів тощо;**
- **відновлення даних як на логічному, так і на фізичному рівні;**
- **ремонт механіки та електроніки принтерів та копіювальних апаратів;**
- **заряджання і ремонт картриджів до принтерів і копіювальних апаратів;**
- **ремонт моніторів;**
- **розробка і монтаж комп'ютерних мереж, монтаж мережевого обладнання;**
- **налагодження серверів: побудова поштових серверів, шлюзів для виходу у всесвітню мережу;**
- **періодичне обслуговування комп'ютерної техніки на території замовника, що передбачає підтримку в робочому стані ПК замовника і вирішення проблем, пов'язаних з програмним забезпеченням;**
- **обслуговування та пристосування бухгалтерського пакету "1С: Бухгалтерія" до вимог замовника і специфіки його бізнесу;**
- **розробка WEB-дизайну і розміщення його WEB-сторінок у всесвітній мережі Internet.**

Ці види діяльності мають похідний характер від основної діяльності, і прибутки від них становлять меншу частку сукупних доходів підприємства.

Обладнання, що використовується у процесі виробництва і здійснення супутніх видів діяльності, складне й різноманітне.

Процес виробництва здійснюється без вхідного контролю комплектуючих, а тестування комплектуючих при ремонті ПК — безпосередньо на станції, що ремонтується.

Специфіка галузі виробництва комп'ютерної техніки полягає в тому, що ця галузь розвивається динамічно, тому технологічне обладнання необхідно оновлювати кожні півроку для забезпечення високого рівня якості виробництва. Необхідна також постійна перепідготовка персоналу на виробництві.

Аналіз основних показників підприємства

Підприємство "Інформ" функціонує на комп'ютерному ринку з 1995 р. За ці роки воно пройшло всі етапи життєвого циклу підприємства і нині перебуває на етапі спаду. Цей етап розпочався у 2002 р. Причини спаду:

- нецільове використання обігових коштів власником підприємства та комерційним директором;
- втрата обігових коштів, що призвело до боргів перед постачальниками комплектуючих для власного виробництва, а також придбання супутніх товарів;
- відсутність узгодження щодо стратегії діяльності підприємства між власником підприємства, який на той час здійснював загальне управління підприємством, і комерційним директором, що призвело до втрати основних і постійних клієнтів, які забезпечували основний дохід підприємства;
- втрата основних клієнтів, що зумовило спад виробництва і обсягів продажу готової продукції та супутніх товарів. Це призвело до виникнення і накопичення боргу із заробітної плати працівникам підприємства;
- для погашення частини боргу було розпродано технологічне обладнання, що призвело до паралічу виробництва та виконання супутніх робіт.

У липні 2002 р. власником підприємства було прийнято рішення про реструктуризацію управління підприємством, водночас було звільнено комерційного директора. Новому комерційному ди-

ректору було надано широкі повноваження. З липня 2002 р. по січень 2003 р. комерційний директор здійснив такі заходи:

- у процесі роботи за рахунок використання прибутків від поточних операцій було покрито борги перед усіма постачальниками;
- виконано роз'яснювальну роботу з працівниками підприємства, що утримало працівників від звільнення і переходу до інших організацій;
- залучено нових постачальників комплектуючих для власного виробництва, що сприяло зниженню собівартості продукції і підвищенню її якості;
- укладено партнерську угоду з фірмою "Квазар-Мікро" про поставку напівфабрикатів ПК для виробництва і подальше їх сервісне обслуговування. Згідно з цією угодою підприємство реалізовує готову продукцію фірми "Квазар-Мікро", яка складається з робочих станцій, серверів, ноутбуків;
- підприємство уклало партнерську угоду з фірмою "DELL" на поставку і подальше сервісне обслуговування робочих станцій, серверів, вироблених фірмою "DELL" ноутбуків, на базі власних комплектуючих і процесорів фірми "INTEL";
- укладено партнерську угоду з фірмою "Kyocera", що надає право підприємству реалізовувати принтери і копіювальні апарати фірми "Kyocera" і здійснювати їх сервісне обслуговування;
- залучено товарний кредит для розрахунків з постачальниками;
- залучено нових постійних клієнтів.

У січні 2003 р. власник підприємства через неможливість виходу підприємства з кризи під його керівництвом вирішив взяти на роботу професійного виконавчого директора і передати йому загальне управління та управління фінансами підприємства. З цього моменту підприємство збільшило обсяги виробництва та продажу продукції, що дає змогу покривати витрати на оренду приміщень та заробітну плату працівникам.

Проаналізуємо стан підприємства на основі експрес-аналізу прогнозування кризових явищ.

1. На підприємстві з січня 2003 р., коли система управління підприємством була реорганізована і загальне управління та управління фінансами перейшло від власника підприємства безпосередньо до професійного виконавчого директора, основними керівними ланками підприємства (раніше виконавчим та комерційним

директорами) не було розроблено перспективного стратегічного плану розвитку підприємства, що свідчить про передкризовий стан підприємства. Хоча в 2003 р. вдалося стабілізувати доходи підприємства, відсутність стратегічного плану може призвести до розвитку гострої кризи і ліквідації підприємства.

2. Стан поточного та оперативного планування на підприємстві незадовільний. Поточні та оперативні плани складаються без необхідної в роботі підприємства конкретики, їх виконання не контролюється, що свідчить про передкризовий стан підприємства.

3. У зв'язку з відсутністю перспективного стратегічного плану розвитку підприємства, незадовільним формуванням і виконанням поточних та оперативних планів фінансовий менеджмент на підприємстві перебуває на низькому рівні. Це так само свідчить про передкризовий стан підприємства, що може призвести до гострої кризи, якщо не здійснити негайних заходів з урегулювання фінансових проблем.

4. Структура управління підприємством є лінійно-функціональною. Ця система є традиційною і загальноприйнятою для малих та середніх підприємств і при правильному здійсненні управління не зумовлює кризи.

5. У зв'язку з відсутністю перспективного стратегічного плану розвитку підприємства та незадовільним формуванням і виконанням поточних та оперативних планів на підприємстві відсутня система формування портфелів замовлень як на поточний період, так і на перспективу, що свідчить про кризову ситуацію на підприємстві.

6. Відсутність системи моніторингу зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на роботу і стан підприємства може призвести до кризи.

7. Стиль спілкування, який застосовують між собою і працівниками підприємства виконавчий та комерційний директори, є демократичним, що позитивно впливає на діяльність підприємства, але загальна неорганізованість негативно позначається на виконанні окреслених завдань.

8. Методика вирішення проблем на підприємстві є традиційною і механістичною, проблеми вирішуються в міру їх накопичення. Відсутність прогнозування на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників призводить до кризи.

9. **Методи ділового спілкування на підприємстві ритуальні й формальні.**

10. У 2002 р. власник підприємства розпочав впровадження інноваційного проекту. Цей проект передбачав розробку і подальше виробництво пристроїв захисту електроживлення. Але відсутність перспективного стратегічного плану розвитку підприємства, фінансового менеджменту та недосконалість підготовки і впровадження інноваційного проекту призвели до втрати обігових коштів, появи боргів перед постачальниками, працівниками, а також до боргів з утримання підприємства. Продукція виробляється малими партіями при повній передоплаті замовлень, що гальмує виконання інноваційного проекту. Наведені чинники призвели до кризи на підприємстві.

11. Виконавчий директор має вищу технічну освіту, але не має спеціальної підготовки в галузі антикризового управління, що не сприяє прийняттю правильних рішень у кризовій ситуації. Комерційний директор має вищу технічну освіту та наразі навчається в Міжрегіональній Академії управління персоналом зі спеціальності "Менеджмент організацій" і опанував курс підготовки з антикризового управління.

12. У зв'язку із значною втратою підприємством основних засобів і коштів воно не має запасів комплектуючих для виробництва основної продукції та супутніх товарів, що негативно позначається на якості роботи. Це свідчить про поглиблення кризи на підприємстві.

З огляду на експрес-аналіз прогнозування кризових явищ доходимо такого висновку: ТОВ "Інформ" перебуває у кризовому стані.

Ця криза виникла через суттєві недоліки в системі управління. Відсутність перспективного стратегічного плану розвитку підприємства та недосконалість підготовки і впровадження інноваційного проекту призвели до втрати обігових коштів, виникнення боргів перед постачальниками, працівниками. Наразі незважаючи на реорганізацію управління підприємством підприємство не може вийти з кризи з низки причин, зокрема таких:

- основні ланки управління підприємства (виконавчий та комерційний директори) не розробили перспективного стратегічного плану розвитку підприємства;
- стан поточного та оперативного планування на підприємстві незадовільний;
- стан фінансового менеджменту незадовільний.

Здійснено додатковий аналіз фінансово-виробничої діяльності, характеристик діяльності керівництва та поведінки працівників підприємства на основі методу І. Ансоффа.

Аналіз фінансово-виробничої діяльності

Згідно з методом І. Ансоффа існують чотири фази занепаду і кризи:

I. Відсутність раціоналізаторських пропозицій, інновацій і нових капіталовкладень. Зниження прибутків.

II. Відсутність нових виробничих програм. Старіння обладнання, перші збитки.

III. Старіння виробничих програм. Перші збої у виробництві. Помітні збитки, що не сприймаються керівництвом.

IV. Звільнення працівників і зменшення кількості замовників. Вихід з ладу обладнання. Значні збитки.

Проаналізувавши стан підприємства у 2002 р., доходимо висновку, що його фінансово-виробнича діяльність перебувала на третій фазі кризи. Це зумовлено тим, що при впровадженні інноваційного проекту розвиток основного виробництва призупинився. Перші збої у виробництві пов'язані з відсутністю обігових коштів. Збої в основному виробництві призвели до значних збитків. У цій ситуації керівництво не здійснило потрібного коригування діяльності підприємства.

Проаналізувавши стан підприємства у 2003 р., доходимо висновку, що його фінансово-виробнича діяльність перебувала на другій фазі кризи. Це зумовлено тим, що між основними ланками управління (виконавчим та комерційним директорами) не було узгоджено створення перспективного стратегічного плану розвитку підприємства.

Характеристика діяльності керівництва

Згідно з методом І. Ансоффа фаз занепаду і кризи чотири:

I. Відсутність перспективних цілей, неефективне керування. Нераціональне використання трудових ресурсів.

II. Боротьба за владу замість співпраці. Внутрішні суперечності й конфлікти.

III. Байдужість, самовдоволення, відсутність ініціативи щодо внесення змін і вдосконалень.

IV. Анархія (погане ставлення до замовників), постійне збурдження та занепокоєння працівників.

Проаналізувавши стан діяльності з управління підприємством у 2002 р., доходимо висновку, що характеристика діяльності керівництва підприємства перебувала на першій фазі кризи. Це зумовлено тим, що слабе керування й нераціональне використання коштів, а також необґрунтованість цілей підприємства призвели до великих втрат при впровадженні інноваційного проекту.

Проаналізувавши цей самий стан підприємства у 2003 р., доходимо висновку, що характеристика діяльності керівництва підприємства перебувала на другій фазі кризи.

Характеристика поведінки працівників

Згідно з методом І. Ансоффа фаз занепаду і кризи чотири:

I. Неконструктивний вплив на керівництво.

II. Витіснення здібних фахівців керівництвом або співробітниками. Підвищення шансів для тих, хто догоджає керівництву.

III. Самовдоволення пересічних працівників, моральне покарання за підвищення продуктивності.

IV. Погіршення морального клімату в колективі підприємства. Зниження продуктивності до стану байдикування. Поширення серед працівників настрою безнадійності.

Проаналізувавши стан підприємства у 2002–2003 рр., доходимо висновку, що поведінка працівників підприємства свідчила про перебування на четвертій фазі кризи. Це зумовлено тим, що пов'язані з відсутністю обігових коштів та виникненням боргу перед постачальниками збої у виробництві призвели до втрати постійних замовників, зменшення обсягів виробництва, а найголовніше — до затримування виплати заробітної плати працівникам.

Фінансовий стан підприємства

Нині фінансовий стан підприємства незадовільний. Це зумовлено тим, що необґрунтоване впровадження у 2002 р. власником підприємства інноваційного проекту призвело до втрати обігових коштів, появи боргів перед постачальниками, працівниками та з утримання підприємства (борг за оренду площ, які займає підприємство, становить 7500 грн, борг за заробітною платою працівникам підприємства — 8800 грн). Загальні прибутки підприємства поділяються між основним та супутніми видами діяльності підприємства в такій пропорції: 60 % — основний вид діяльності; 40 % — супутні види діяльності. Рентабельність основного виду діяльності — виробництва — підвищилась з 7–12 до 15–20 %. Місячні обся-

ги виробництва за 2002–2003 рр. зменшилися зі 100–120 до 20–25 персональних комп'ютерів. Це зумовлено відсутністю обігових коштів, втратою основних споживачів, відсутністю на виробництві необхідного обладнання.

Аналіз конкурентного середовища

Конкурентне середовище постійно змінюється і потребує постійного моніторингу. Аналіз конкурентів та власних можливостей, що здійснюється в межах маркетингової діяльності, повинен відбуватись за всіма напрямками ринку: якість, ціна, сервісне обслуговування, реклама та ін.

До основних чинників, що визначають природу конкуренції, належать спроможність підприємства оперувати витратами на виробництво продукції, запропонувати споживачу широкий асортимент високоякісних продуктів, управляти обіговим капіталом, встановлювати і підтримувати специфічні зв'язки з клієнтами, постійно шукати нових клієнтів.

Якість продукції і послуг

З вересня 2002 р. підприємство перейшло до виробництва високонадійних комплектуючих, що сприяло підвищенню якості продукції. Про це свідчить подовження термінів гарантії на продукцію з 12 до 24 місяців. Підприємство уклало партнерську угоду з фірмою "Квазар-Мікро" на поставку напівфабрикатів ПК для виробництва. Гарантія на виготовлену з цих напівфабрикатів продукцію становить 36 місяців, що свідчить про високу якість продукції. Якість супутніх товарів, які реалізує підприємство, перебуває на рівні світових стандартів.

Цінова політика

Підвищення рентабельності виробництва за рахунок зміни постачальників комплектуючих, необхідних для виробництва та зниження собівартості продукції, дає можливість підприємству гнучко регулювати ціни на власну продукцію порівняно з конкурентами. Підвищення якості вироблюваної продукції при стабільних цінах позитивно вплинуло на співвідношення ціни і якості продукції підприємства.

Сервісне обслуговування клієнтів

Основна стратегія сервісу полягає у співробітництві підприємства із замовниками. Усі проблеми, що виникають у замовника щодо комп'ютерної техніки та супутніх товарів, вирішує підприємство. Із залученням банку підприємство може надавати клієнтам відстрочення оплати. При цьому ціни на високоякісну продукцію підприємства нижчі, ніж у конкурентів сектора малих та середніх підприємств.

До конкурентних переваг підприємства належать такі:

1. Порівняно з великими підприємствами, що функціонують на ринку:

- можливість співпрацювати з кожним замовником індивідуально;
- висока якість продукції підприємства при однаковому рівні цін;
- стратегія роботи з кожним замовником спрямована на те, що всі проблеми, які виникають у замовника щодо комп'ютерної техніки та супутніх товарів, вирішує підприємство;
- оперативне сервісне обслуговування кожного замовника;
- виконання підприємством супутніх робіт сприяє збільшенню кількості замовників основної продукції.

2. Порівняно з малими та середніми підприємствами, що функціонують на ринку:

- висока якість продукції підприємства при однаковому рівні цін;
- виробництво продукції на базі напівфабрикатів вітчизняного виробництва;
- продаж готової продукції різних виробників, що створює великий асортимент товарів;
- виконання підприємством супутніх робіт сприяє збільшенню кількості замовників основного виробництва та його обсягів.

Характеристика покуців

До основних покуців продукції належать підприємства, для яких основним критерієм вибору при купівлі комп'ютерної техніки є не відоме ім'я виробника, а співвідношення "вартість — якість", і яким вигідно, щоб усі пов'язані з налагодженням комп'ютерної техніки питання вирішувало підприємство. Широкий асортимент товарів, індивідуальне ставлення до кожного замовника сприяють підвищенню авторитету підприємства. Перелічені категорії покуців є також споживачами супутніх товарів та

послуг, які виробляє чи реалізує підприємство. Фактично підприємство охоплює всіх споживачів ринку.

Сильні сторони підприємства:

- **Висока якість виготовленої продукції.**
- **Цінова політика підприємства — підвищення рентабельності виробництва за рахунок зміни постачальників необхідних для виробництва комплектуючих і зниження собівартості продукції — дає можливість підприємству гнучко регулювати ціни на власну продукцію на відміну від конкурентів.**
- **Великий асортимент товарів — продаж готової продукції різних виробників.**
- **Наявність супутніх робіт, які виконує підприємство, що сприяє збільшенню кількості замовників.**
- **Сервіс для клієнтів — питання щодо налагодження комп'ютерної техніки та супутніх товарів вирішує підприємство. За допомогою банку є можливість надавати клієнтам відстрочення оплати.**

Слабкі сторони підприємства:

- **Нестача обігових коштів змушує підприємство працювати із залученням товарного кредиту, наданого підприємству його постачальниками, або за умов повної передоплати. За таких умов неможливо розвинути систему реалізації продукції.**
- **Нестача необхідного обладнання, що призводить до гальмування виробництва і виконання сукупних робіт. Це зменшує прибутки підприємства.**
- **Відсутність власних торгових площ, що не сприяє підвищенню обсягів виробництва та реалізації.**
- **Відсутність стратегії реалізації продукції, що гальмує розвиток підприємства.**

Висновки

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності підприємства, доходимо висновку, що воно перебуває у кризі, що спричинилася через відсутність стратегічного планування, незадовільний фінансовий менеджмент, а також незадовільну систему управління. Впровадження у 2002 р. власником підприємства інноваційного проекту не мало фінансового забезпечення. Відсутність перспективного стратегічного плану розвитку підприємства та недосконалість підготовки і впровадження інноваційного про-

екту призвели до втрати обігових коштів, виникнення боргів перед постачальниками, працівниками та орендодавцями.

Для подолання кризових явищ на підприємстві необхідно створити групу антикризового управління, розробити і впровадити антикризові заходи.

Досвід впровадження антикризових заходів у розвинених країнах засвідчує, що основним напрямом подоланням криз є інновації в поєднанні з інвестиціями. Основна мета інноваційного менеджменту полягає у вирішенні проблемних ситуацій.

Для впровадження інновацій потрібні інвестиції. Аналіз досвіду подолання кризових явищ у США, відомих як “Велика депресія” у 1929–1933 рр., виявив, що подолання кризових явищ почалось у США в 1933 р. і тільки в 1940 р. ВВП досяг 96,6 % рівня 1929 р. Основним економічним важелем для подолання економічного спаду у США стали внутрішні інвестиції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Економічні показники США в умовах кризи 1929–1933 рр.

Показник	1929 р.	1933 р.	1940 р.	
Обсяг ВВП (у поточних цінах):	млрд дол.	103,9	56,0	100,4
	% до 1929 р.	100,0	53,9	96,6
Валовий обсяг внутрішніх приватних інвестицій (у поточних цінах):	млрд дол.	16,7	1,6	13,4
	% до 1929 р.	100,0	9,6	80,2

Зовнішніх кредитів для подолання кризових явищ в економіці США не мали. Обсяг внутрішніх приватних інвестицій становив у 1940 р. 13,4 млрд дол.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Етапність діагностування фінансового стану підприємства.
2. Абсолютні та відносні показники фінансової діяльності підприємства.
3. Об'єкти аналізу в умовах антикризового управління.
4. Об'єкти аналізу стану антикризового управління на підприємстві.

3.2. Розробка концепції антикризового управління підприємством

Основні принципи концепції та завдання антикризового управління
Система заходів антикризового управління
Діагностування та оцінка параметрів кризи
Стратегія і тактика антикризового управління

Загальні принципи управління у кризових ситуаціях

Основне завдання антикризового управління — розробка та реалізація найменш ризикових управлінських рішень, які б сприяли досягненню поставленої мети й результату з мінімальним витрачанням додаткових коштів і за мінімальних негативних наслідків.

Менеджмент кризових ситуацій складається з таких етапів:

- діагностування і оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції подолання кризи, спрямованої на планування та реалізацію стратегічних і оперативних заходів;
- реалізація прийнятої концепції виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників.

Діагностування і оцінка параметрів кризи

Діагностування передбачає:

- підвищений рівень уваги при моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
- виявлення відхилень параметрів ситуацій від норми;
- виявлення слабких сигналів, оцінка ймовірних ознак загрози кризи;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;
- визначення й оцінка чинників впливу на розвиток кризової ситуації, з'ясування їх зв'язків і взаємозалежностей;
- створення необхідних зворотних зв'язків для визначення стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу або рекомендацій. На почат-

ковому етапі ці матеріали можуть використовуватись як вихідні дані для розробки стратегії подолання кризи.

Система заходів антикризового управління

Основними завданнями менеджера у кризовій ситуації є недопущення або пом'якшення етапу шоку від кризи, що настає, сприяння скороченню тривалості етапу відкочування назад, а також прискорення адаптації і стабілізації у кризовій ситуації.

Концепція подолання кризи включає системне представлення всіх процесів розробки антикризових заходів і управління ними. Існує два основних методи антикризового управління — реактивний і антиципативний. Результатом використання цих методів мають бути заплановані та згодом реалізовані заходи подолання кризи, які так само поділяються на реактивні й антиципативні.

Реактивний антикризовий менеджмент характеризується як планування і впровадження заснованих на невеликій кількості критеріїв заходів з метою відновлення попереднього, докризового стану системи (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Алгоритм реактивного подолання кризи

Реактивне ставлення до кризи орієнтоване на збереження існуючого стану.

Криза сприймається як загроза і перешкода, що означає втрату суверенітету і сутності підприємства. Персонал сприймає кризу негативно і розробляються заходи (свідомо чи ні) з відновлення докризового стану.

На противагу цьому антиципативний антикризовий менеджмент враховує загальні цілі. Ставлення до кризи орієнтоване на оновлен-

ня. Антиципативні відносини розуміються як довгострокові завдання менеджменту, що можуть охоплювати всі галузі підприємництва (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Алгоритм антиципативного подолання кризи

Криза розглядається як вказівка на необхідність оновлення, перебудови в еволюційному процесі розвитку підприємства, що сприяє звільненню від певної ірраціональності або помилково визначених цілей. Внаслідок цього всі вимоги до зміни старої системи, яка зазнала кризи, розглядаються в позитивному ключі. При цьому в основу концепції антикризового управління закладається не подолання кризи, а зміна структури управління чи безпосередньо підприємства з огляду на нові обставини.

Спеціалісти зазначають, що антикризовий менеджмент значною мірою є мистецтвом управління. Для досвідченого менеджера не існує кризи як явища, що порушує або руйнує управління. Для нього криза — це чергова складна проблема, яку він повинен вирішити.

Стратегічні напрями виходу з кризи

Розглянемо загальні напрями виходу підприємств із кризи, серед яких найпоширеніші такі:

- підвищення мобільності капіталу підприємства;
- підвищення загального рівня конкурентоспроможності шляхом створення і випуску нової продукції;
- зміна форми власності;
- удосконалення знань у галузі антикризового управління;
- зміцнення бюджетної дисципліни підприємства;
- удосконалення механізму управління фінансовими потоками;

- створення системи маркетингового управління;
- створення принципово нових моделей управління;
- розробка ефективної системи мотивації персоналу.

При розробці стратегічних напрямів антикризового управління його механізм повинен бути моделлю, що складається з окремих блоків:

- системи антикризового управління;
- механізму антикризового управління;
- процесів антикризового управління;
- процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.

В умовах антикризового управління різко підвищуються вимоги до менеджерів усіх рівнів, що повинні знати, які чинники треба задіяти для якнайшвидшого подолання або пом'якшення наслідків кризових явищ, а саме:

- впровадити інновації;
- реструктурувати підприємство;
- перерозподілити власність;
- підвищити ефективність системи мотивації залежно від одержуваного прибутку.

Менеджер у цих умовах зобов'язаний докласти всіх зусиль для забезпечення виробництва такої продукції, що неодмінно знайде свого споживача. Це можливо при впровадженні нових технологій та інновацій.

Розв'язання таких завдань залежить насамперед від прийнятої стратегії менеджменту, у якій повинні відтворитися процеси інтеграції виробництва, перегляду існуючої структури управління для якнайефективнішого впровадження стратегічних і оперативних заходів виходу з кризи.

Стратегічний план повинен містити такі елементи стратегічного менеджменту:

- систему стратегічного планування;
- організаційні форми управління згідно з конкретними завданнями виробництва;
- систему комунікацій;
- систему мотивації персоналу;
- сучасну організаційну культуру управління;
- систему прийняття управлінських рішень;
- систему контролю.

Стратегія антикризового управління

Вирішальне значення в антикризовому управлінні має стратегія. Вона повинна бути диференційована за видами криз.

Основними різновидами криз підприємства/організації є кризи дефіциту або надлишку ресурсів, криза якості управління, кризові наслідки недосконалої фінансової діяльності, аварії або природні катаклізми тощо. Залежно від характеру кризи — а вона може бути комплексною — керівництву підприємства/організації необхідно вибирати відповідну стратегію управління.

Сучасною теорією менеджменту розглядаються різні альтернативи стратегії управління (рис. 3.4).

Реалізація стратегії попередження кризи значною мірою залежить від своєчасності розпізнавання кризових явищ, аналізу їх характеру і тенденцій.

Стратегія очікування зрілої кризи передбачає вирішення комплексу проблем виходу з кризи тільки після досягнення зрілого етапу розвитку кризового стану. Це відбувається за криз оновлення. У цьому разі наступу кризових явищ не перешкоджають, але активно готуються реалізувати інновації, при впровадженні яких криза не очікується руйнівною. У таких випадках криза є засобом модернізації і реконструкції, оновлення стилю і методів управління персоналом тощо.

Існує також стратегія протидії будь-яким явищам кризового характеру і намагання загальмувати наступ кризи. Вважається, що така стратегія не завжди раціональна, але іноді виправдовується, тому що при цьому є можливість краще підготуватися до гострого варіанта прояву кризи.

Використання стратегії розрахованого ризику сприяє пом'якшенню кризи і її наслідків. У цьому разі менеджер свідомо вибирає таку стратегію в умовах вірогідності кризи, але активно готується до неї і розробляє заходи ослаблення її гостроти.

При використанні інших видів стратегій основну увагу приділяють проблемам виходу з кризи. У такому разі виникненню кризи не перешкоджають, але всі зусилля зосереджують на шляхах і засобах виходу з неї. Це спостерігається тоді, коли виявляється явна неминучість кризової ситуації і неможливо усунути її або уповільнити.

У будь-якому разі кризові явища певною мірою керовані, а зусилля менеджерів можуть зосереджуватися на проблемах послаблення

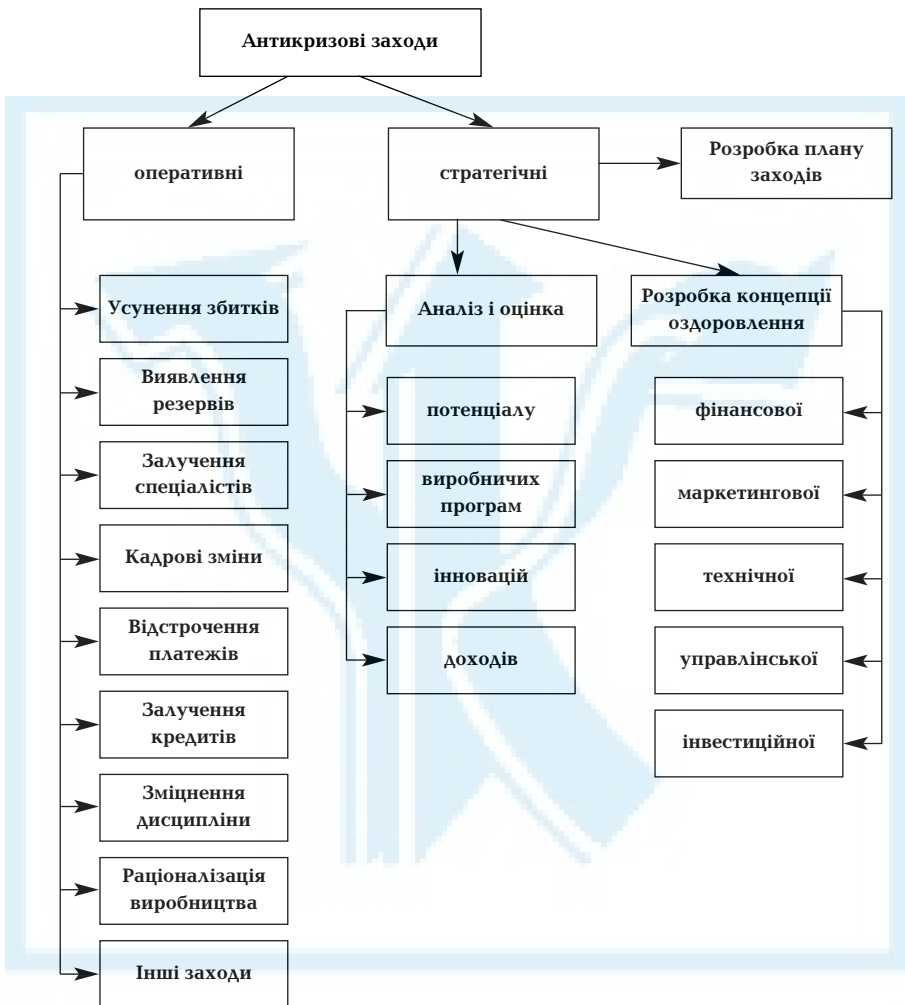


Рис. 3.4. Стратегічні та оперативні антикризові заходи

наслідків кризи, але завжди їх слід прогнозувати і готуватися до послаблення наслідків кризових явищ.

Таким чином, існують стратегії попередження кризи, очікування її зрілості, уповільнення або прискорення розвитку кризових процесів.

Тактика антикризового управління

Існують дві найпоширеніші тактики, що дають змогу перебороти кризову ситуацію (рис. 3.5). Перша називається захисною, оскільки заснована на заходах збереження, тобто скорочення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом, утриманням основних засобів і персоналу, що призводить до скорочення виробництва загалом. Така тактика, як правило, застосовується при дуже несприятливому збігу зовнішніх для підприємства обставин.



Рис. 3.5. Тактики антикризового управління

Спеціалісти вважають, що застосування захисної тактики більшістю підприємств спричинює поглиблення кризи національної економіки і не сприяє поліпшенню фінансового стану підприємств, які її застосовують, тому що основні причини кризової ситуації перебувають зовні підприємства.

Захисна тактика підприємства обмежується застосуванням відповідних оперативних заходів, зокрема скорочення збитків, витрат, виявлення внутрішніх резервів, кадрові перестановки, зміцнення дисципліни.

Найефективнішою вважається наступальна тактика, для якої характерне застосування не так оперативних, як стратегічних заходів. У цьому разі поряд з ресурсозберігаючими заходами здійснюється активний маркетинг, вивчаються і завойовуються нові ринки збуту, застосовується політика вищих цін, збільшуються витрати на вдосконалення виробництва шляхом його модернізації, відновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій. У такому разі змінюється або зміцнюється управління підприємством, здійснюються комплексний аналіз і оцінка ситуації за потреби й коригування основних принципів діяльності підприємства, тобто змінюється його стратегія.

Відповідно до нової стратегії переглядаються виробничі програми, маркетингова концепція спрямовується на зміцнення позицій підприємства, завоювання існуючих і нових сегментів ринку, оновлюється номенклатура продукції.

Усе це повинно відтворюватись у розроблюваній концепції фінансового, виробничого і кадрового оздоровлення. Відповідно до цієї концепції розробляють фінансову, маркетингову, технічну й інвестиційну програми, що сприяють знайденню шляхів виходу з кризової ситуації.

Основні принципи антикризового менеджменту

Основними принципами антикризового менеджменту є такі:

- програмування дії системи управління завчасно, припускаючи настання потенційної кризи;
- завчасне створення дублюючих органів управління з кращих стресостійких менеджерів, здатних працювати в умовах кризових ситуацій;
- створення стратегічних резервів необхідних ресурсів з обов'язковою умовою централізованого розпорядження ними;
- здійснення політики активних дій, а не пасивного очікування надії поліпшення кризової ситуації;
- використання можливості розширення сфери діяльності, у тому числі за рахунок пасивних підприємств і організацій, що втрачають позиції на ринку;
- створення нових організаційних форм управління;
- проведення постійного моніторингу ситуації.

До основних належать такі завдання менеджерів в умовах кризи:

- зберігання працездатних кадрів;
- зберігання управління підприємством;
- недопущення паніки серед працівників.

Етапи розробки концепції подолання кризи такі:

- створення групи антикризового менеджменту;
- ознайомлення зі стратегічним планом розвитку підприємства з метою уточнення цілей і завдань антикризового управління;
- налагодження міжрегіональних зв'язків групи антикризового управління;
- забезпечення одержання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висунення версій і гіпотез про напрями подолання кризи;
- розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи;
- удосконалення стилю розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;
- підготовка альтернативних варіантів планів подолання кризи й оцінка ризику кожного варіанта.

Результати цього етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів або сценаріїв. Для цього дуже важливо вміти використовувати сучасні методи управління.

Вибір стратегічних напрямів виходу з кризи

Найпоширенішими загальними напрямками виходу підприємств із кризи є такі:

- підвищення мобільності капіталу підприємства;
- підвищення загального рівня конкурентоспроможності шляхом створення і випуску нової продукції;
- удосконалення знань у галузі антикризового управління;
- зміцнення бюджетної дисципліни підприємства;
- поліпшення механізму управління фінансовими потоками;
- створення системи маркетингового управління;
- створення принципово нових моделей управління;
- розробка ефективної системи мотивації персоналу.

До основних належать такі напрями подолання кризових явищ:

- впровадження інновацій в усіх сферах господарювання;
- інвестування для впровадження інновацій та розвитку підприємства;
- трансформація організаційних форм управління на всіх рівнях;

- диверсифікація суб'єктів підприємницької діяльності;
- санація підприємств;
- реструктуризація та реінжиніринг діючих підприємств;
- банкрутство підприємства як метод пошуку ефективного власника;
- консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління.

Класифікація і специфіка інновацій

Інновації — новостворені (застосовані) і/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і(або) соціальної сфери.

Інноваційна діяльність — це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Інноваційний продукт — результат науково-дослідної і(або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим Законом України “Про інноваційну діяльність”.

Інноваційна продукція — нові конкурентоспроможні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим законом.

Інноваційний проект — комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і(або) інноваційної продукції.

Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) — підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і(або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вираженні перевищує 70 % загального обсягу продукції і(або) послуг.

Інноваційна інфраструктура — сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Законодавство України у сфері інноваційної діяльності базується на Конституції України і складається із законів України “Про інвестиційну діяльність”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, “Про наукову і науково-технічну експертизу”, “Про спеціальний режим

інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків”, «Про спеціальну економічну зону “Яворів”», “Про інноваційну діяльність” та інших законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини в цій сфері.

Існує кілька схем класифікації інновацій за різними критеріями. Найпоширеніший розподіл інновацій за змістом та сферою використання.

З огляду на це розрізняють такі групи інновацій:

- продуктові — створення нових продуктів, які вживаються у сфері виробництва (способи виробництва) або споживання (предмети споживання);
- технологічні — нові способи виробництва старих або нових продуктів та інформаційних систем;
- управлінські — нові методи управління, наприклад, системи стратегічного планування та управління, методи моделювання процесів тощо;
- економічні — інновації у фінансовій та бухгалтерській сферах;
- соціальні — зміни умов праці, культурних, екологічних, політичних аспектів, способу життя загалом.

Інновації класифікують також за такими критеріями:

- змістом та сферою використання — технологічні, екологічні, соціальні, організаційно-управлінські;
- новизною та глибиною змін — абсолютні, відносні, умовні, часткові, новий вид, нове покоління;
- ступенем впливу на зміни — радикальні, революційні, модифіковані, політизовані;
- рівнем розробки та поширення — державні, регіональні, галузеві, корпоративні;
- масштабами функціонування — глобальні, локальні, міжорганізаційні, внутрішньоорганізаційні;
- сферами розробки та впровадження — промислові, аграрні, торговельно-посередницькі, правові, науково-педагогічні;
- спрямованістю дії — розширювальні, раціоналізуючі, уповільнюючі;
- етапами життєвого циклу інновацій — дієве використання, перегрупування, ліквідація.

З урахуванням результативності, методів управління та ефективності наведені інновації класифікують так:

- за сферами використання — організаційні, управлінські, соціальні, промислові тощо;
- за результатами науково-дослідних розробок — наукові, технічні, технологічні, конструкторські, виробничі, інформаційні;
- за темпами впровадження — швидкі, уповільнені, наростаючі, загасаючі, рівномірні, стрибкоподібні;
- за інтенсивністю — бум, рівномірні, масові, слабкі;
- за масштабами — трансконтинентальні, транснаціональні, регіональні, великі, середні, малі;
- за результативністю — високорезультативні, стабільні, низькорезультативні;
- за ефективністю — економічно, соціально, екологічно, інтегрально ефективні.

Трансформація організаційних форм управління може відбуватися на всіх рівнях управління. Основними методами трансформації є дезінтеграція традиційних застарілих організаційних структур управління, характерних для державних підприємств, й інтеграція підприємств, взаємопов'язаних єдиними технологічними циклами та процесами, у багатопрофільні сучасні підприємства.

Термін " санація " походить від латинського " sanare " — оздоровлювати. Економічний словник тлумачить це поняття як систему заходів, які здійснюються для запобігання банкрутств суб'єктів підприємницької діяльності. Згідно із Законом України " Про банкрутство " під санацією розуміється задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами. Закон України " Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом ", прийнятий у 1999 р., розрізняє поняття " санація " та " досудова санація ". В цьому законі санація розглядається як система заходів, передбачених процедурою проведення справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталів і зміною організаційної та виробничої структури боржника.

Досудова санація — це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником підприємства-боржника, з метою запобігати його ліквідації, вдавшись до реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів у межах чинного законодавства до початку порушення справи про банкрутство.

Консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління

У розвинених країнах управлінське консультування — це насамперед незалежні об'єктивні поради і технічна допомога кваліфікованих фахівців з метою надання клієнтам послуг з раціонального використання наявного потенціалу та ресурсів для досягнення поставлених цілей антикризового управління. Але в Україні керівники підприємств найчастіше звертаються до консультантів у двох випадках: коли є потреба реструктурувати систему управління або вивести підприємство з кризового стану.

У США управлінським консультуванням займаються близько 700 тис. фахівців, а щорічний обіг коштів у цій сфері менеджменту перевищує 50 млрд дол. За даними бюлетеню "Consultans News" з 1990 р. щорічний темп зростання консалтингових послуг становить 10 %, а в провідних компаніях — 20–30 %.

Характерні ознаки консалтингових послуг:

- складність оцінювання кількісного значення корисності;
- неможливість надання послуг за відсутністю замовника;
- індивідуальність кожної послуги;
- неможливість тиражування виконаних послуг;
- високий ступінь невизначеності майбутніх результатів;
- можливість відхилення отриманих результатів від запланованих показників прибутковості, на які очікував клієнт;
- високий ступінь залежності ефективного консультування від успішного співробітництва консультантів та клієнтів;
- необхідність активної участі замовника у процесі впровадження рекомендацій.

Основними мотивами звернення керівників підприємств до консультантів можуть бути такі:

- неспроможність менеджерів концентруватися на вирішенні глобальних проблем у кризових ситуаціях через завантаженість оперативним управлінням;
- бажання отримати об'єктивну оцінку ситуації від незалежного об'єктивного експерта;
- бажання отримати об'єктивну консультацію за наявністю складної проблеми управління в умовах зростаючої конкуренції;
- необхідність ініціації змін і реструктуризації підприємства;

- необхідність об'єктивної оцінки економічного та фінансового стану підприємства з метою вдосконалення фінансового менеджменту;
- необхідність впровадження системи інформаційного забезпечення у сфері нових технологій управління та правового економічного регулювання;
- бажання подолати кризу, що виникла, ідентифікувати посталі проблеми і отримати кваліфіковану допомогу для їх вирішення.

Консультант, не підміняючи менеджера з кризового управління, виконує такі функції:

- досліджує готовність підприємства до функціонування в умовах потенційної кризи;
- здійснює експертизу окремих проблем забезпечення готовності підприємства, включаючи вивчення кандидатур менеджерів з кризових ситуацій, комплектацію оперативних кризових груп;
- проектує систему антикризового управління;
- навчає персонал підприємства технологіям та методам діагностики кризових явищ;
- розробляє ситуаційні плани подолання кризи.

Робота консультанта базується на таких засадах:

- незалежність допомоги, що подається (за статусом консультант залишається працівником консалтингової організації);
- рекомендаційний характер діяльності (рекомендації консультанта не обов'язкові для виконання керівництвом підприємства);
- відсутність у консультанта адміністративної влади для впровадження пропонованих рекомендацій;
- використання міжгалузевого та міждисциплінарного підходу;
- фахова компетентність;
- сприяння підвищенню фахової компетентності персоналу підприємства-клієнта;
- дотримання етичних норм консультування (діяльність у галузі, де консультант має достатню кваліфікацію та досвід; інтереси клієнта вищі від особистих; об'єктивність, конфіденційність інформації та ін.).

Залучення сторонніх консультантів з антикризового управління не підміняє, а доповнює діяльність менеджерів (групи) з антикризового управління, не позбавляє їх відповідальності, але створює засади для їх ефективної діяльності.

Одним із напрямів виходу з кризи є стратегічна реструктуризація, що покликана розв'язувати найважливіші завдання багатосторонньої діяльності підприємства в умовах кризи, до яких належать:

- створення механізму реструктуризації;
- модифікація механізму управління виробничими процесами;
- розробка нової організаційної структури управління підприємством;
- створення механізму управління з орієнтацією на потреби ринку;
- удосконалення управління кадрами;
- внесення раціональних змін у попередню стратегію управління;
- розробка принципово нових підходів до асортименту товарів, що користуються попитом;
- фінансова реструктуризація.

Основні напрями фінансової реструктуризації повинні передбачати уточнені цілі, зокрема підтримку життєздатності підприємства на найближчу перспективу шляхом збільшення готівки і обсягів продажу.

До основних напрямів фінансової реструктуризації належать такі:

- підвищення ліквідності підприємства;
- удосконалення структури капіталу;
- створення передумов для рекапіталізації.

Проблеми фінансової реструктуризації на практиці вирішуються різноманітними шляхами, а саме:

- ліквідацією нерентабельних і неплатоспроможних структур підприємства;
- залученням позикових коштів для розвитку підприємства;
- скороченням непродуктивних витрат виробництва;
- списанням непотрібних активів із балансу підприємства;
- удосконаленням системи мотивації персоналу;
- удосконаленням контролю за витрачанням коштів;
- інтеграцією капіталу за рахунок злиття з іншими підприємствами;
- масовою скупкою акцій конкретного підприємства за наявності коштів;
- удосконаленням маркетингового управління.

Важливою складовою фінансової та інвестиційної стратегій в умовах антикризового управління є пошук джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства (власні, позикові та залучені

інвестиційні ресурси) (рис. 3.6). Антикризове управління припускає розробку стратегічного плану інтеграції виробництв і підприємств з метою виходу з кризової ситуації. Проте на практиці вихід підприємства з кризи залишається складним завданням.

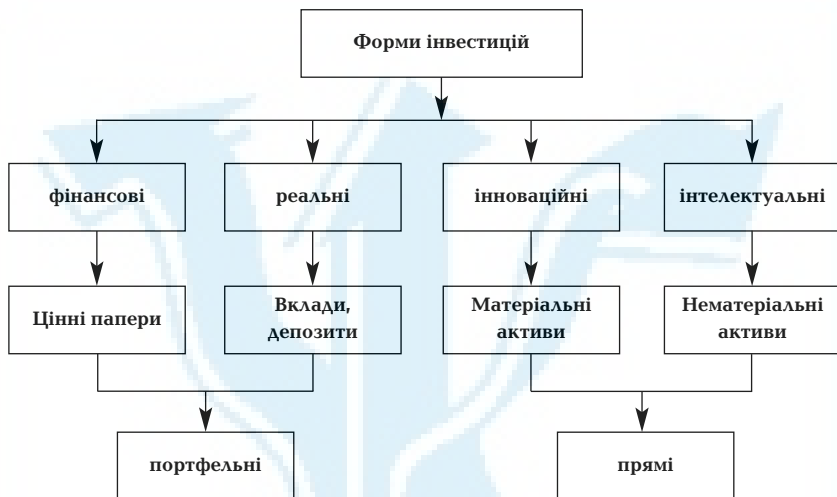


Рис. 3.6. Класифікація інвестицій

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Основні завдання антикризового управління.
2. Основні принципи антикризового управління.
3. Етапи розробки концепції антикризового управління.
4. Основні напрями виходу з кризи.
5. Інноваційний менеджмент — основний метод подолання кризових ситуацій.
6. Сутність поняття реструктуризації.
7. Фінансова реструктуризація підприємства.
8. Класифікація інвестицій.
9. Консалтинг як метод антикризового управління.

3.3. Реалізація концепції антикризового управління підприємством

*Механізм реалізації стратегії антикризового управління
Інновації як основний метод подолання кризових явищ
Реструктуризація підприємства
Санація підприємства
Етапи впровадження заходів з антикризового управління*

Реалізація прийнятої концепції

Реалізація прийнятої концепції антикризового управління підприємством включає:

- організацію роботи групи антикризового управління;
- розробку механізму концепції відхилень при виході з ладу одного з елементів системи, що призвів до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління;
- організацію інноваційних процесів у разі руйнації системи управління;
- проектування і створення нової, дієвішої системи управління;
- організацію системного контролю й оцінки виконання антикризових заходів;
- розробку методів мотивації персоналу.

Алгоритм планування дій менеджерів з метою попередження кризової ситуації, мінімізації її наслідків або виходу з неї наведено в табл. 3.2.

Ефективність менеджменту кризових ситуацій визначається ступенем готовності менеджерів підприємства до подолання потенційних кризових явищ, наявністю резервів, рівнем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління. Витрати часу, коштів і засобів на створення резервних систем управління, підготовку антикризових заходів, формування необхідних резервів стають вигіднішими, ніж малоефективні поспішні дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції та ентузіазму.

У теорії управління вирізняють шість функцій антикризового управління: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління процесами виходу з кризи; стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості); мінімізація втрат і втрачених можливостей; своєчасне вирішення проблем (прийняття рішень). Порядок

Таблиця 3.2

Дії менеджера підприємства при виникненні кризових явищ

Послідовність надходження сигналів із середовища	Моніторинг зовнішнього середовища	Зниження зовнішнього опираання	Підвищення гнучкості всередині підприємства	Розробка підготовчих планів і вжиття попередніх заходів	Плани практичних заходів та їх реалізація
Потенційна загроза чи нова проблема усвідомлена	Область запланованих дій менеджменту				
Джерела загроз чи нові проблеми стають зрозумілі					
Масштаби загрози чи нові проблеми конкретизовані					
Напрями розв'язання проблеми та виходу з кризи визначені					
Результати намічених заходів передбачені					

виконання етапів організаційно-економічного механізму виходу підприємства з кризи показано у вигляді алгоритму на рис. 3.7.

Загальновідомо, що основою будь-якої управлінської діяльності у звичайних умовах є ситуаційний менеджмент. Основні напрями і тенденції ситуаційного менеджменту висвітлені в багатьох наукових джерелах. Але в умовах передкризового стану та виникаючої або зрі-

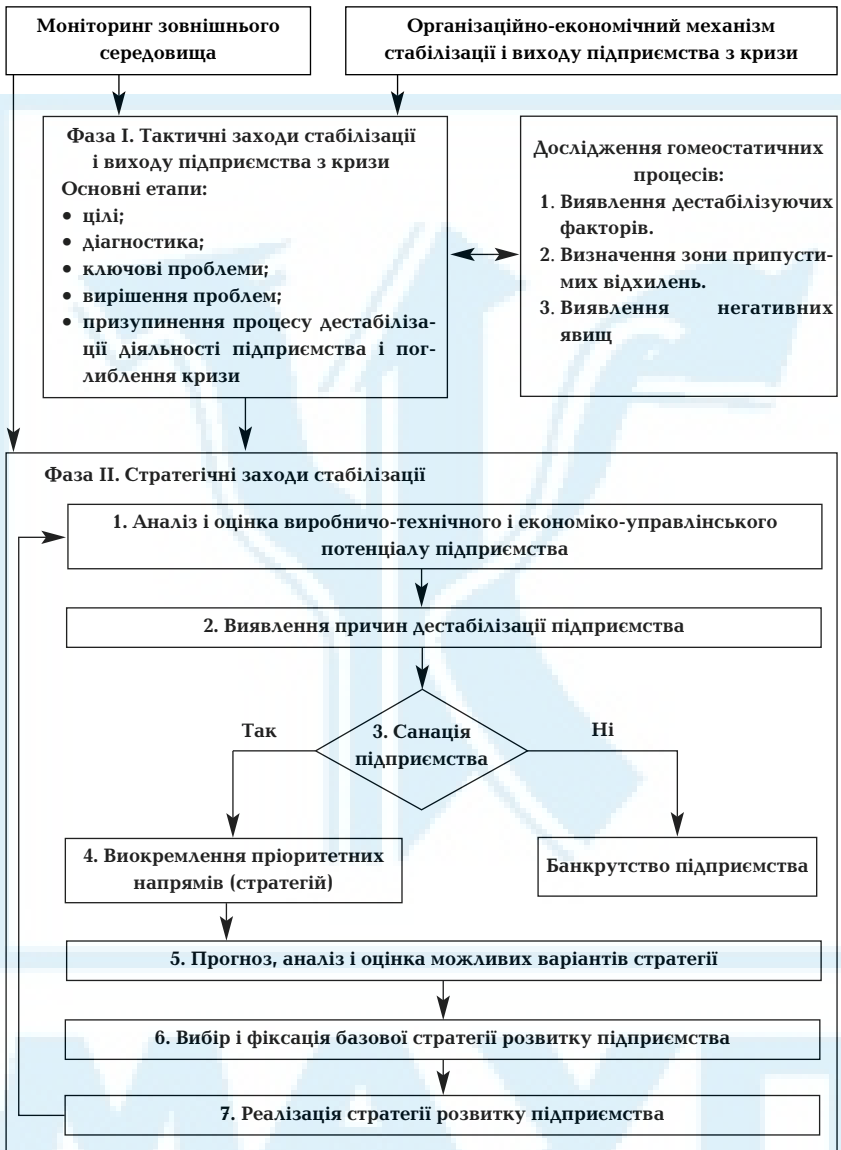


Рис. 3.7. Алгоритм організаційно-економічного механізму стабілізації і виходу підприємства з кризи

лої кризи діють дещо інші закони управління, і на допомогу менеджера приходить теорія стратегічного управління. Принципові відмінності ситуаційного та стратегічного управління наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльні підходи до стратегічного та ситуаційного управління

Орієнтація на фундаментальні рішення та стратегічні цілі	Орієнтація на вирішення поточних проблем і ситуаційне управління
<ol style="list-style-type: none"> 1. Інвестування ресурсів в інновації з метою послідовного вдосконалення виробництва. 2. Орієнтація на постійне підвищення якості людських ресурсів. 3. Прагнення до розробки нової продукції і послуг, їх постійне поліпшення на основі інновацій. 4. Підвищення якості обслуговування клієнтів, що сприяє розвитку бізнесу. 5. Створення дружніх партнерських відносин, дотримання всіх умов бізнесу в роботі з контрагентами. 6. Стимулювання персоналу на основі впровадження перспективних програм та ефективних інновацій. 7. Орієнтація на виробництво і реалізацію тільки високоякісних виробів і послуг. 8. Розвиток нових напрямів бізнесу із систематичним підвищенням кваліфікації персоналу. 9. Орієнтація на ефективний перспективний розвиток підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання парку машин та устаткування до його фізичного зносу. 2. Брак системного підходу до розвитку у співробітників творчого ставлення до праці. 3. Відмова від пріоритетного підходу до випуску нових виробів і товарів. 4. Прагнення до максимального прибутку в найкоротший термін. 5. Вплив кон'юнктурних факторів на умови роботи з діловими партнерами та контрагентами. 6. Обмеження до мінімуму витрат на стимулювання персоналу з метою економії. 7. Прагнення до випуску продукції без належної уваги до її якості. 8. Розвиток нових напрямів бізнесу за суто кон'юнктурним підходом. 9. Орієнтація на досягнення поставлених цілей у короткий термін і максимізація прибутку

Інновації як основний метод подолання кризових явищ. Організація інноваційних процесів

До об'єктів інноваційної діяльності належать:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;

- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва та(або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування та переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні та(або) юридичні особи України, фізичні та(або) юридичні особи зарубіжних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які здійснюють в Україні інноваційну діяльність і(або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні або запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проєктів.

Інноваційні процеси здійснюються в усіх сферах соціальної і економічної діяльності держави в межах підприємств та організацій різних форм власності. Основним ресурсом, що залучається до інноваційних процесів, є людина. Успіх інновацій залежить як від громадянської позиції, так і від науково-технічної компетенції персоналу, творчої активності, стимуляції і мотивації окремих співробітників.

Інноваційні процеси повинні охоплювати інформаційну, наукову, проектно-конструкторську і виробничу діяльність. Велику роль в інноваційних процесах відіграє також економіко-управлінська і соціально-культурна діяльність. За значущістю, трудомісткістю, кваліфікацією фахівців переважають науковий та проєктний напрями діяльності.

Організація інноваційних процесів у межах наукових і проєктних установ багатоваріантна. За характером виконуваних робіт розрізняють чотири групи чинників:

- різновиди і послідовність виконання досліджень і розробок;
- структура ресурсів;
- терміновість і швидкість розгортання робіт;
- організаційні зв'язки.

Матеріально-технічна база наукових і проєктних розробок — виключно важливий і найдинамічніший елемент інноваційних процесів. Раціональна організація і управління інноваційними процеса-

ми залежать від оптимального поєднання витрат на створення інновацій, термінів їх реалізації і ринкових параметрів (можливостей).

На основі світового досвіду діяльності наукових та інноваційних організацій їх класифікують за сферами діяльності.

Організаційні форми впровадження інновацій

Раніше вже було наведено суб'єкти інноваційної діяльності згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність". Ключову роль у становленні малого інноваційного підприємництва покликана відігравати система інститутів його підтримки, або інноваційна структура. Вона з огляду на досвід країн з розвинутою ринковою економікою включає три основних функціональних блоки: спеціалізованих організацій підтримки та обслуговування малих інноваційних фірм; центрів "вирощування" останніх; зон (територій) інноваційного підприємництва. При цьому елементи першого блоку можна вважати об'єктами загальної ринкової інфраструктури, а другого і третього — об'єктами інфраструктури як малого бізнесу загалом, так і малого інноваційного підприємництва зокрема.

До першого функціонального блоку входять такі підсистеми: інформаційного забезпечення; експертизи; фінансово-економічного забезпечення; сертифікації наукомісткої продукції; патентування і ліцензування; підготовки та перепідготовки кадрів; лізингові центри; консультаційна служба (маркетинг, менеджмент тощо); фірми спеціалізованих послуг (бухгалтерських, аудиторських, рекламних тощо); фірми — технологічні посередники. Усі перелічені підсистеми в Україні перебувають на початковій стадії формування (відносно прогресивним можна вважати стан інформаційного забезпечення, підготовки кадрів, консалтингових послуг).

Другий та третій функціональні блоки інноваційної інфраструктури репрезентовані центрами "вирощування" ("інкубаторами") бізнесу, у тому числі малих інноваційних фірм, а також науковими та технологічними парками.

Відносно новим є популярний останнім часом "американський метод" інновацій — ризикове венчурне підприємництво.

Ризикові венчурні (від англ. *venture* — буквально ризикована авантюра, афера) підприємства, як правило, невеликі за розмірами, займаються розробкою нових ідей і перетворенням їх на нові технології та продукти. На сучасному етапі НТР малий бізнес відіграє в

наукових дослідженнях та розробках істотну роль. Це пов'язано з тим, що НТР надала малим та середнім високотехнологічним фірмам сучасну техніку — мікропроцесори, мікрокомп'ютери тощо, що дає їм змогу працювати на високому технічному рівні.

Ініціаторами такого підприємства найчастіше є невелика група талановитих інженерів, винахідників, вчених, менеджерів-новаторів, які бажають реалізувати перспективну ідею і при цьому працювати без обмежень, чого неможливо уникнути в лабораторіях великих організацій, підпорядкованих жорстким програмам і централізованим планам. Такий метод організації досліджень уможливорює максимальне використання потенціалу наукових кадрів. До переваг венчурного бізнесу належать гнучкість, здатність мобільно переорієнтуватися, змінювати напрям пошуку, швидко продукувати нові ідеї. Спрямованість на прибутки, вимоги ринку та конкуренції, жорсткі строки спонукають співробітників таких підприємств до результативних швидких дій, тобто інтенсифікувати процес дослідження.

Такі підприємці можуть отримувати необхідний капітал від великих корпорацій, приватних фондів та держави, які дозволяють їм вільно розпоряджатися цими коштами для наукових цілей. Інноваційне підприємництво становить значний ризик, оскільки результати досліджень невідомі. Але якщо підприємство досягає успіху, воно перетворюється на самостійну господарську структуру або переходить у власність головних інвесторів.

Великі корпорації, які мають дороге обладнання, а також стабільні позиції на ринку, не прагнуть до технологічної перебудови своїх підприємств і ризикованих експериментів. Для них значно вигідніше фінансувати малі фірми, що займаються інноваціями, і в разі успіху останніх використовувати їх інноваційні досягнення.

Ризиковий бізнес названий так не випадково. Життєвий цикл ризикових організацій дуже короткий. Зі 250 ризикових фірм, що були засновані у США ще в 60-ті роки ХХ ст., "вижило" тільки близько третини, 32 % було поглинуто великими корпораціями, 37 % збанкрутіло. І лише одиниці перетворились на провідних продуцентів високих технологій — такі як "Хerox", "Intel", "Apple Computer". Але віддача цих фірм така велика з огляду як на прибуток, так і на вдосконалення виробництва, що робить таку практику доцільною. Позитив ризикових підприємств полягає в тому, що вони стимулюють

конкуренцію, “підштовхують” великі фірми до впровадження інновацій. Так, фахівці вважають, що значно більший внесок фірми “Apple Computer” (що виникла як ризикове підприємство) в економіку США полягав не у створенні та виробництві персонального комп'ютера, а в тому, що ця фірма спонукала електронного гіганта “IBM” до пошуку нових технологій та вдосконалення своєї організаційної структури, що сприяло підвищенню її конкурентоспроможності.

Прискорення НТП підвищує інтерес до співробітництва науки і промислових підприємств. Умовою збереження і підвищення конкурентоспроможності великих компаній стає інформація про досягнення та використання результатів не лише прикладних, а й фундаментальних досліджень. Тому сучасні компанії не можуть задовольнитися вторинною науковою інформацією і зміцнюють зв'язки з її первинними джерелами — центрами фундаментальної науки.

У свою чергу, наукові заклади освіти до співробітництва з приватними компаніями спонукає не тільки можливість отримання прибутку від комерціалізації результатів їх науково-дослідних робіт, а й необхідність пошуку додаткових джерел фінансування фундаментальних досліджень і найсприятливіших можливостей для працевлаштування своїх випускників. Дедалі частіше використовують такі форми співробітництва, як консультування, обмін кадрами, субсидії на дослідження і великі багаторічні контрактні угоди з корпораціями про здійснення науковими закладами досліджень у певній сфері. Іноді від останніх відокремлюються міні-корпорації, що мають на меті перетворення знань та наукових досліджень на гроші.

Часто співробітництво науки і промисловості здійснюється у форматі “наукових парків”.

Перший такий парк з'явився у США в 1949 р. на базі Стенфордського університету (штат Каліфорнія). Ідея була проста: здати ділянку землі, що належала університетові, в оренду діючим компаніям для розміщення там їх науково-дослідних підрозділів, які об'єднували зусилля з університетськими лабораторіями та дослідницькими групами.

“Науковий парк”, або технопарк, призначений для розвитку наукомістких технологій. Одна з найважливіших функцій технопарку — безперервне формування та підтримка нового бізнесу. Таким чином, технопарк є основою венчурного бізнесу.

У створенні технопарку зацікавлені також промислові підприємства, які використовують його для розв'язання технологічних проблем, підтримання конкурентоспроможності. Внеском підприємств є фінансова та матеріальна підтримка досліджень.

"Наукові парки" є формою інтеграції науки з промисловістю і належать до територіальних науково-промислових комплексів.

У розвитку "наукових парків" чітко простежуються два етапи. Перший етап — 60-ті роки, коли виникла більшість "наукових парків" на їх "батьківщині" — у США і з'явилися їх зачаткові форми у східноєвропейських країнах — Великій Британії, Франції, Німеччині. Другий етап припав на 80-ті роки, коли почало формуватися "друге покоління" технопарків у США і Західній Європі, з'явилися технопарки і у країнах, де їх раніше не було (в Японії та інших країнах Далекого Сходу).

"Наукові парки" умовно зводяться до трьох моделей: американської (США, Велика Британія), японської (Японія) та змішаної (Франція, Німеччина).

Американська модель

У США та Великій Британії вирізняються три типи "наукових парків":

- "наукові парки" у вузькому їх значенні;
- "дослідницькі парки", які відрізняються від перших тим, що в їх форматі інновації розробляються тільки до стадії технічного прототипу;
- "інкубатори" (у США) та інноваційні центри (у Великій Британії та Західній Європі), у межах яких університети "дають притулок" нововиникаючим компаніям, надаючи їм за відносно помірну орендну плату землю, приміщення, доступ до лабораторного обладнання та послуг.

Найбільший з "наукових парків" США — Стенфордський. Він розташований на землі, яку було здано в оренду строком на 51 рік "високотехнологічним" компаніям, які співпрацювали з університетом шляхом залучення інженерів-дослідників до викладання. Парк було проголошено заповненим у 1981 р. — 80 компаній і 26 тис. зайнятих. Серед партнерів — геологічна служба США, гіганти електроніки ("IBM", "Hewlett Packard"), аерокосмічні ("Lokhid"), хімічні та біологічні компанії.

Типовий приклад "дослідницького парку", в якому на землі університету розташовуються не підприємства і лабораторії промисло-

вих компаній, а дослідні інститути некомерційного характеру, тісно пов'язані з промисловістю, — Центр Іллінойського Технологічного Інституту (ТІ), приватний дослідницький центр США з річним бюджетом близько 68 млн дол.

Ідеальним типом “дослідницького” парку є найстаріший “науковий парк” Шотландії Херіот-Уотський. Це єдиний “науковий парк” в Європі, де дозволено здійснювати тільки наукові дослідження і заборонено масове виробництво.

З початку 80-х років у західноєвропейських країнах поширився новий для цих країн різновид технопарків, орієнтований на потреби малих “високотехнологічних” підприємств — інноваційні центри, схожі на американські “інкубатори”. До їх завдань входило з'єднання інновацій з капіталом та підприємцями, залучення громадських та приватних фондів для забезпечення “стартового періоду” для нових компаній, що впроваджують інновації.

Функції інноваційних центрів охоплюють різні стадії інноваційного процесу, особливо стимулювання переходу від експериментального до комерційного виробництва нової продукції. Для цього не завжди потрібно створювати нові компанії. Часто інноваційні центри допомагають дослідникам-підприємцям продавати діючим виробникам ліцензії на новий продукт.

Невеликі інноваційні центри перебувають під орудою місцевої влади, а більші входять в Європейську мережу з базою у Брюсселі, яка поєднує близько 40 інноваційних центрів у різних країнах, забезпечує контакти між ними, що полегшує фірмам торгівлю технологіями.

Японська модель

Японська модель “наукових парків” на відміну від американської характеризується будівництвом абсолютно нових міст — так званих технополісів, де зосереджуються наукові дослідження в передових і піонерних галузях та наукомістке виробництво. Проект “Технополіс” було впроваджено в 1982 р.

Для створення технополісів було вибрано 19 зон, рівномірно розміщених на чотирьох островах. Усі технополіси повинні задовольняти такі критерії:

- розташовуватись поблизу (30 хвилин їзди) “міст-батьків” (з населенням щонайменше 200 тис.) і в межах одного дня їзди від Токіо, Нагої або Осаки;
- займати площу, меншу або таку, що дорівнює 500 квадратним милям (приблизно 1000 км²);

- мати збалансований склад сучасних науково-промислових комплексів, університетів та дослідних інститутів у поєднанні зі зручними для проживання районами, оснащеними культурною та рекреаційною інфраструктурою;
- розташовуватись у мальовничих районах і гармонізувати з місцевими традиціями та природними умовами.

У 35 милях на північний схід від Токіо розташоване “місто мозку” — Цукуба. Там проживає 11500 мешканців, які працюють у п'ятдесяти державних науково-дослідних інститутах і двох університетах. У цьому місті розташовано 30 із 98 найвідоміших дослідних лабораторій Японії, що робить його одним з найбільших наукових центрів світу. На відміну від технополісів, основною метою яких є комерціалізація результатів наукових пошуків, що має передумовою спеціалізацію на прикладних дослідних роботах, Цукуба — місто фундаментальних досліджень, і роль приватного сектору в ній незначна.

Будівництво технополісів фінансується на регіональному рівні — за рахунок місцевих податків та внесків корпорацій. “Ядром” низки технополісів — Хіросими, Убе, Кагосими — є будівництво “наукових містечок” типу Цукуби. Інші задовольняються розширенням наукових та інженерних факультетів місцевих університетів. Більшість технополісів створюють центри “суміжної технології”, “інкубатори” спільних досліджень і венчурного бізнесу.

Змішана модель

Прикладом змішаної моделі “наукових парків”, орієнтованої і на японську, і на американську модель, є технопарки Франції. Найбільший з них — “Софія Антиполіс” (розташований на Рив'єрі площею понад 2000 га; до середини 80-х років землю було продано компаніям та дослідним організаціям; передбачена максимальна кількість зайнятих — 6 тис. осіб).

Стан інноваційного менеджменту в Україні

Сімдесят років панування соціалістичного методу господарювання в СРСР виявили його економічну неспроможність. Україна останні 50 років не поступалася розвиненим країнам у технологічному розвитку, але багато витратила на створення продукту. У 70-ті роки Україна забезпечувала до 5 % зростання вітчизняної економіки за рахунок створення нових наукомістких і насамперед базових технологій. Але переважна більшість найновіших розробок і досліджень

зосереджувалась у військовому комплексі й майже не застосовувалася в цивільній промисловості для забезпечення потреб населення.

Перехід до ринку виявив недоліки українського інноваційного менеджменту, насамперед у науково-промисловому комплексі. Десять років тому було створено Державний інноваційний фонд. Але за браком відповідного державницького мислення, а також через наївні сподівання, що сильний інтелектуальний потенціал і без участі досвідчених фахівців-менеджерів та ґрунтовного прогнозування може вивести державу на загальносвітовий рівень на ринку технологій, цей державний заклад майже не функціонував. За словами прем'єр-міністра України, інноваційних проектів явно замало, та ще й чотири п'ятих з них не обґрунтовані жодним маркетинговим прогнозом. Ось і маємо тисячі споруджених і недобудованих підприємств, цехів, ліній — наочних прикладів бездумності й недалекоглядності... Замість прибутків від інновацій маємо проблеми. На жаль, сотні мільйонів гривень витрачено не за призначенням — вітчизняні господарники поповнили цими грошима обігові кошти підприємств, незважаючи на те що в сучасному світі (як це ще раз довела остання світова фінансова криза) зростання на індустріальній основі, що позитивно спрацьовувало в колишньому СРСР у 30-ті, 40-ві й навіть 50-ті роки, вже неефективне. У сучасних умовах ціни на нову техніку підвищуються значно швидше, ніж заробітна плата. Таким чином, нова техніка коштує дорожче, ніж низькооплачувана робоча сила. У такій ситуації модернізація стає не вигідною, оскільки підприємства, які не використовують досягнення науково-технічного прогресу, мають менші витрати і відповідно кращі індивідуальні умови виробництва. Малоефективна і по-жебрацьки оплачувана праця успішно конкурує з прогресивною технікою. До цих негативних чинників слід також додати "витікання мозків" за кордон.

У третьому тисячолітті шлях до успіху забезпечать інтелектуалізація нарівні зі здатністю до постійних інновацій, соціалізація, коли кожна особистість матиме змогу реалізуватися, перехід виробництва на екологічно чисті, наукомісткі технології. Вирішальну роль у цьому складному процесі покликана відігравати інноваційна модель розвитку. На думку оглядача прес-служби Кабінету Міністрів України (газета "Урядовий кур'єр" № 157 від 29 серпня 2002 р.), інноваційна модель "передбачає активне використання вітчизняних науково-технічних досягнень для створення нових продуктів і

технологій у пріоритетних галузях вітчизняної промисловості. Передусім в оборонній, аерокосмічній, суднобудівній, у хімічному, важкому та енергетичному машинобудуванні, в індустрії інформаційних технологій". У липні 2002 р. було прийнято Закон України "Про інноваційну діяльність", а активізацію інноваційних процесів зараховано до пріоритетів Програми діяльності Кабінету Міністрів України, розробленої на період до 2004 р. Отже, держава поставила за мету розбудувати національну інноваційну систему на основі створення ефективної системи фінансування інноваційної діяльності й заявила про підтримку унікальних виробництв, вже визнаних інноваційних лідерів на ринку, які мають науково-технічний потенціал, що зберіг достатній рівень дієздатності й за основними параметрами відповідає середньоєвропейським стандартам (зокрема, у сфері матеріалознавства, зварювального виробництва, захисних зміцнюючих покриттів, біо- та аерокосмічних технологій).

В Україні започатковано систему технопарків на базі провідних науково-дослідних установ НАН України, що дає змогу створити в нашій державі сучасні осередки інноваційного розвитку. Ці структури виконують новітні високотехнологічні проекти, реалізація яких сприятиме випуску наукомісткої продукції. Зокрема, за інноваційним проектом технологічного парку "Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона" вперше у світі розроблено цілком автоматизовану технологію й обладнання контактного зварювання залізничних рейок. А технологічний парк "Інститут монокристалів" реалізує інноваційний проект щодо створення технологій виробництва тест-систем на основі генної інженерії для ранньої діагностики захворювань на СНІД, гепатит, туберкульоз.

Звісно, неприпустимо робити державними всі елементи інноваційної інфраструктури. Приватні спеціалізовані компанії — прогностно-маркетингові, науково-технічні, кредитно-фінансові, страхові, юридичні, пусконаладжувальні — так само повинні долучатись до інноваційного процесу. Але необхідно координувати зусилля інноваційних і венчурних фондів, кластерних і маркетингових компаній, інформаційної структури, регіональних та галузевих інноваційних компаній, технопарків, налагодити фінансові зв'язки з банками та іншими кредитно-фінансовими установами для забезпечення балансу організаційних, фінансових, наукових і ринкових інтересів усіх учасників інноваційного процесу.

Інша велика проблема — формування інвестиційного попиту в Україні, створення інноваційної економіки, пам'ятаючи, що інноваційна справа триєдина — це сектор економіки, який виводить наукові досягнення на ринок через нові споживчі та цінові властивості товару.

Фінансування інноваційної діяльності

Згідно із Законом України "Про інноваційну діяльність" суб'єктам інноваційної діяльності для виконання ними інноваційних проєктів може бути надана фінансова підтримка в такий спосіб:

- повне безвідсоткове кредитування (на умовах інфляційної індексації) пріоритетних інноваційних проєктів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та місцевих бюджетів;
- часткове (до 50 %) безвідсоткове кредитування (на умовах інфляційної індексації) інноваційних проєктів за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та місцевих бюджетів за умови залучення до фінансування проєкту решти необхідних коштів виконавця проєкту і(або) інших суб'єктів інноваційної діяльності;
- повна чи часткова компенсація відсотків (за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та місцевих бюджетів), сплачуваних суб'єктами інноваційної діяльності комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інвестиційних проєктів;
- надання державних гарантій комерційним банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інвестиційних проєктів;
- майнове страхування реалізації інвестиційних проєктів у страховиків.

Фінансова підтримка інноваційної діяльності за рахунок коштів Державного бюджету України, коштів бюджету Автономної Республіки Крим та місцевих бюджетів надається в межах коштів, передбачених відповідними бюджетами.

Джерела фінансування інноваційної діяльності

Відповідно до законодавства України джерелами фінансування інноваційної діяльності можуть бути:

- кошти Державного бюджету України;
- кошти місцевих бюджетів та бюджету Автономної Республіки Крим;

- власні кошти спеціалізованих інноваційних державних і комунальних фінансово-кредитних установ;
- власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
- кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Державні інноваційні фінансово-кредитні установи

Для здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності створює спеціалізовані державні небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи. Державна інноваційна фінансово-кредитна установа підпорядковується спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності й діє на основі Положення (Статуту), що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Кошти Державної інноваційної фінансово-кредитної установи формуються за рахунок коштів Державного бюджету України, визначених законом про Державний бюджет України на відповідний рік, залучених згідно з чинним законодавством вітчизняних чи іноземних інвестицій фізичних і юридичних осіб, добровільних внесків фізичних і юридичних осіб, від власної чи спільної фінансово-господарської діяльності чи інших джерел, не заборонених законодавством України.

Державна інноваційна фінансово-кредитна установа за рахунок коштів Державного бюджету України може надавати суб'єктам інноваційної діяльності для реалізації ними інноваційних проектів фінансову підтримку, передбачену ст. 17 Закону України "Про інноваційну діяльність".

Кошти від повернення виданих Державною інноваційною фінансово-кредитною установою суб'єктам інноваційної діяльності кредитів за рахунок коштів Державного бюджету України зараховуються до спеціального фонду Державного бюджету України і використовуються для надання фінансової інноваційної підтримки, якщо законом про Державний бюджет України не встановлено інше.

Кошти, одержані Державною інноваційною фінансово-кредитною установою з бюджету Автономної Республіки Крим чи з обласних і районних бюджетів, повинні витратитись нею виключно для

фінансування відповідних регіональних чи місцевих інноваційних програм і проектів.

Кошти Державної інноваційної фінансово-кредитної установи, що формуються за рахунок добровільних внесків фізичних і юридичних осіб, від власної чи спільної фінансово-господарської діяльності та інших джерел, не заборонених законодавством України, можуть витратитися нею як на всі перелічені у ст. 17 Закону України "Про інноваційну діяльність" види інвестування інноваційної діяльності, так і на інші передбачені Положенням (Статутом) види інвестування.

Для отримання фінансової підтримки суб'єкти інноваційної діяльності, інноваційні проекти яких занесені до Державного реєстру інноваційних проектів, подають до Державної інноваційної фінансово-кредитної установи (її регіональних відділень) інноваційні проекти та всі необхідні документи за встановленим переліком.

Державна інноваційна фінансово-кредитна установа організовує на конкурсних засадах у порядку, що визначається спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності, відбір інноваційних проектів для їх фінансової підтримки. Конкурсні відбори інноваційних проектів здійснюються на засадах прозорості, відкритості, гласності.

Суб'єкт інноваційної діяльності, інноваційний проект якого пройшов конкурсний відбір, залежно від встановленого конкурсною процедурою рейтингу може отримати від Державної інноваційної фінансово-кредитної установи один чи кілька видів фінансової підтримки, передбачених ст. 17 Закону України "Про інноваційну діяльність".

Фінансова підтримка Державною інноваційною фінансово-кредитною установою інноваційних проектів шляхом надання кредитів чи передавання майна в лізинг здійснюється за наявності гарантій повернення коштів у вигляді застави майна, договору страхування, банківської гарантії, договору поруки тощо.

Державна інноваційна фінансово-кредитна установа здійснює супроводження реалізації інноваційних проектів, які нею фінансуються, і контролює цільове використання суб'єктами інноваційної діяльності наданих нею коштів.

Фінансова підтримка реалізації інноваційних проектів може надаватися Державною інноваційною фінансово-кредитною установою у формі послідовних траншів за результатами контролю процесу виконання проектів.

Державна інноваційна фінансово-кредитна установа подає у за-
собах масової інформації щорічний звіт про фінансування нею інно-
ваційних проектів та результатів їх виконання, а також періодично
інформує громадськість про таке:

- результати контролю відбору інноваційних проектів для держав-
ної фінансової підтримки і вид наданої фінансової підтримки;
- завершені інноваційні проекти і проекти, яким подовжено термі-
ни їх реалізації із зазначенням причин;
- повернення раніше наданих кредитів.

Комунальні інноваційні фінансово-кредитні установи створю-
ються і функціонують за правилами, аналогічними правилам для
державних інноваційних фінансово-кредитних установ.

Регулювання інноваційної діяльності

Оподаткування інноваційної діяльності регулюється ст. 21 Зако-
ну України "Про інноваційну діяльність".

Упродовж строку дії свідоцтва про державну реєстрацію інновацій-
ного проекту і за умови, що виконання проекту розпочато не пізніше ві-
сімнадцяти місяців від дати його державної реєстрації, оподаткування
об'єктів інноваційної діяльності здійснюється в порядку, за яким 50 %
податку на додану вартість за операціями з продажу товарів (виконан-
ня робіт, надання послуг), пов'язаних з виконанням інноваційних про-
єктів, і 50 % податку на прибуток, одержаний від виконання цих проєк-
тів, залишаються в розпорядженні платника податків, зараховуються
на його спеціальний рахунок і використовуються ним виключно на фі-
нансування інноваційної, науково-технічної діяльності й розширення
власних науково-технологічних і дослідно-експериментальних баз.

Пільгове оподаткування реалізується за умови, що суб'єкт інно-
ваційної діяльності про початок реалізації інноваційного проекту в мі-
сячний строк повідомляє відповідний орган Державної податкової ад-
міністрації і всіма господарськими операціями, пов'язаними з вико-
нанням інноваційного проекту, здійснює окремий бухгалтерський
облік.

Кошти в розмірі 50 % податку на додану вартість і податку на
прибуток, що залишаються в розпорядженні платника податків і не
використані протягом строку пільгового оподаткування і дванадця-
ти місяців після нього, підлягають зарахуванню до Державного бюд-
жету України.

Інноваційні підприємства мають право на прискорену амортизацію основних фондів і щорічну двадцятивідсоткову норму прискореної амортизації основних фондів групи 3. При цьому амортизація основних фондів групи 3 здійснюється до досягнення балансовою вартістю групи нульового значення.

Інноваційні підприємства сплачують земельний податок за ставкою в розмірі 50 % діючої ставки оподаткування.

Особливості митного регулювання інноваційної діяльності

Необхідні для виконання пріоритетного інноваційного проекту, яким передбачається випуск інноваційного продукту, щодо якого прийнята постанова Кабінету Міністрів України про його особливу важливість, сировина, устаткування, обладнання, комплектуючі та інші товари (крім підакцизних товарів), які не вироблюються в Україні або вироблюються, але не відповідають вимогам проекту, при ввезенні в Україну протягом строку дії свідоцтва про державну реєстрацію інноваційного проекту звільняються від оплати ввізного мита та податку на додану вартість.

Номенклатура і обсяги ввезення сировини, матеріалів, устаткування, обладнання, комплектуючих та інших товарів мають бути визначені в інноваційному проекті перед його державною реєстрацією.

За використання сировини, матеріалів, устаткування, обладнання, комплектуючих та інших ввезених в Україну товарів без сплати ввізного мита та податку на додану вартість, що мали бути сплачені при ввезенні на митну територію таких товарів, суб'єкти господарювання сплачують пеню, нараховану на суму податків виходячи зі 120 % облікової ставки Національного банку України, що діяла на день збільшення податкового зобов'язання, за період їх нецільового використання.

Суб'єкти господарювання, митне регулювання діяльності яких здійснюється згідно з положенням ч. 1 ст. 22 Закону України "Про інноваційну діяльність", щоквартально складають та подають до органів митної служби за своїм місцезнаходженням звіти про використання ввезеної ними сировини, матеріалів, устаткування, обладнання, комплектуючих та інших товарів.

Реструктуризація підприємства як метод подолання кризи

У Законі України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" наведено таке визначення поняття реструктуризації: це здійснення організаційно-господарських,

фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможності продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Залежно від характеру застосовуваних заходів розрізняють такі форми реструктуризації:

- виробництва;
- активів;
- фінансову;
- корпоративну (реорганізацію).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін у організаційної та виробничо-господарської сферу підприємства, у тому числі зміну керівництва підприємства, впровадження прогресивних форм та методів управління, підвищення ефективності маркетингу, диверсифікацію асортименту продукції, поліпшення її якості, зменшення витрат на виробництво, скорочення чисельності працівників.

Реструктуризація активів передбачає продаж частини основних фондів, зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів, окремих підрозділів підприємства, впровадження зворотного лізингу, реалізацію окремих фінансових вкладень, рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури і розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства, у тому числі з реструктуризацією заборгованості, одержанням додаткових кредитів, збільшенням статутного фонду, замороженням інвестиційних вкладень.

Найскладнішим видом реструктуризації є корпоративна, що передбачає реорганізацію підприємства, зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб або нової організаційно-правової форми діяльності. У межах такої реструктуризації здійснюються часткова або повна приватизація, поділ великих підприємств на частини, виокремлення з великих підприємств певних підрозділів (об'єктів соціально-культурного побуту, непрофільних підрозділів), приєднання до інших або злиття з потужнішими підприємствами.

Види реструктуризації за класифікаційними ознаками згруповані в табл. 3.4.

Класифікація видів реструктуризації

Класифікаційна ознака	Види реструктуризації
Мета	З метою впровадження стратегічного плану розвитку бізнесу З метою запобігання кризовим явищам у життєдіяльності підприємства, банкрутства та санації Через банкрутство Згідно з вимогами нових власників, у тому числі приватизація, націоналізація, поглинання, об'єднання З метою підвищення інвестиційної привабливості бізнесу Згідно з вимогами чинного законодавства (антимонопольного, зовнішньоекономічного, трудового тощо) Як частина передліквідаційних процедур з метою подальшого ефективного використання ресурсів підприємства, що ліквідується
Обов'язковість здійснення	Добровільна Примусова
Ініціатор здійснення	З ініціативи власників бізнесу З ініціативи менеджерів і працівників, тобто безпосередньо підприємства З ініціативи кредиторів, банків та заінтересованих сторін З ініціативи державних регулюючих органів
Характер трансформаційних процесів	Стратегічна Тактична
Термін здійснення	Короткострокова Середньострокова Довгострокова
Масштаб	Комплексна Часткова (локальна)
Глибина процедур	Пасивна Активна
Сутність основних інструментів	Юридична (правова) Фінансова Інституціональна Організаційно-управлінська Операційна Техніко-технологічна
Обсяг витрат	Маловитратна Багатовитратна

При формуванні стратегії реструктуризації і розвитку підприємства доцільно виходити з позицій системного підходу, що уможливає розгляд підприємства як складної, відкритої виробничо-господарської і соціально-економічної системи з власними ресурсами, метою і завданням щодо використання.

Розглядаючи підприємство як систему, можна реструктурувати і вивчати в комплексі та взаємодії різні напрями його реорганізації й розвитку, визначаючи пріоритетність окремих напрямів реструктуризації на основі оцінки їх ефективності та впливу на кінцеві результати господарювання.

До пріоритетних завдань, пов'язаних з внутрішньою реструктуризацією підприємств, належать:

- зміна форми власності;
- забезпечення інвестиційної привабливості;
- диверсифікація і модернізація виробництва;
- вибір нового асортименту продукції;
- розробка детальних маркетингових програм просування нової чи раніше освоєної продукції на внутрішній або зовнішній ринок;
- сертифікація (там, де її відсутність перешкоджає збільшенню обсягів продажу);
- створення сучасної системи фінансового менеджменту;
- модернізація бухгалтерського обліку та систем бухгалтерського аналізу і управління (насамперед управління витратами);
- створення адекватної мережі збуту, яка включає й лізингові компанії;
- освоєння персоналом нових методів роботи в умовах ринкової економіки.

Зміна організаційної структури може відбуватись у два способи:

- виокремлення виробничих підрозділів підприємств у самостійні форми з подальшим їх об'єднанням у взаємопов'язаний комплекс;
- формування потужних виробничих комплексів (холдингів, асоціацій, фінансово-промислових груп), до складу яких входять технологічно пов'язані підприємства.

Досвід зарубіжних країн переконує, що реструктуризація є нормальним явищем для економіки будь-якої держави. Зауважимо, що найгостріші та найактуальніші проблеми реструктуризації підпри-

емств виникають у країнах, де економіка перебуває на стадії переходу від адміністративно-командної до ринкової.

До основних належать такі причини реструктуризації:

- проблеми виживання підприємств, що перебувають у передкризовому або кризовому стані;
- необхідність підвищення ефективності праці в умовах, коли підприємство розширюється і втрачається можливість ефективного управління ним, а також наявні перспективи зменшення прибутковості;

Загалом у соціально-психологічному контексті реструктуризацію можна вважати масштабним інноваційним явищем, новаційним фактором — вона сама собою є системою інноваційних заходів, а також генератором нової ідеології діяльності підприємства, що потребує від працівників інноваційного мислення, науково-технічного пошуку та вдосконалення управлінської діяльності.

Реструктуризацію доцільно здійснювати за таких умов:

- існуюча організаційна структура підприємства не може забезпечити його ефективне функціонування (критерій ефективності);
- витрати на реструктуризацію можуть забезпечити значний економічний і соціальний ефект.

Реструктуризація підприємств у сучасних умовах є одним з основних напрямів забезпечення їх стабільного розвитку.

Нині, коли постійно змінюється зовнішнє середовище, ускладнюються технології й цілі підприємства стають багатокритеріальними, великомасштабне виробництво негативно відбивається на загальному стані підприємства. Підрозділи, що відстають, тягнуть за собою здорові, працівники відокремлені від результатів своєї праці, діяльність управлінців середньої ланки малоефективна, наявні великі обсяги витрат, що недостатньо контролюються, — усе це ознаки занепаду діяльності великих підприємств і виробництва загалом.

Тому наразі для державних підприємств найактуальнішою є їх реструктуризація. При цьому приватизація розглядається як складова реструктуризації. Разом з тим приватизація може стати дієвим каталізатором для збудження ділової активності як керівництва, так і працівників підприємства й пошуку варіанта існування в умовах ринкового оточення. Необхідно, щоб розв'язання цих питань

стало не черговою кампанією, що ініційована “згори”, а усвідомленою дією з урахуванням не тільки зарубіжного та вітчизняного досвіду, а й специфічних особливостей кожного підприємства, його традицій та значущості як для окремого регіону, так і для економіки України загалом.

Реструктуризацію можна вважати стратегією розвитку підприємства в умовах ринку, інноваційним процесом в економіці. Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від видів реструктуризації.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація впроваджується за відсутності кризових явищ як таких, але з появою негативних тенденцій з метою їх подолання і адаптації підприємства до нових ринкових умов. До ознак такого стану належать:

- зниження загальної ефективності;
- вичерпаність виробничого потенціалу;
- відставання порівняно зі світовими стандартами;
- низька ефективність управління.

У межах цієї реструктуризації найчастіше впроваджуються такі види диверсифікації:

- просторова — розвиток нових внутрішніх та зовнішніх ринків;
- продуктова — розвиток нових продуктів як споріднених, так і нових.

Випереджальна реструктуризація спостерігається в успішних компаніях, які передбачають можливість змін умов функціонування (появу нових або підсилення позицій наявних конкурентів, впровадження новітніх технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги.

Характерними ознаками такої реструктуризації є стратегічні альянси, купівля-продаж бізнесів тощо.

Зазначені види реструктуризації, звичайно, не здійснюються водночас. Вибір конкретного її виду визначається станом підприємства і проблемами, які воно прагне вирішити.

Якщо розглядати види реструктуризації за її об'єктами, вони мають такі характерні ознаки.

Операційна реструктуризація стосується базової господарчої діяльності підприємств, результатом якої є прибуток або збитки. При її здійсненні всі дії щодо узгодження обсягів продажу, запасів сиро-

вини, матеріалів, готової продукції тощо відбиваються на зміні структури активів. До основних належать такі кроки у процесі операційної реструктуризації:

- скорочення чисельності працівників, що сприяє скороченню витрат, збільшенню доходів і прибутків від підвищення продуктивності праці для подальшого їх інвестування у виробництво;
- стабілізація заробітної плати або уповільнення її зростання з метою акумуляції додаткових прибутків;
- звільнення від об'єктів соціальної сфери та зайвих активів;
- пошук нових ринків і партнерів, у тому числі зарубіжних;
- впровадження нових продуктів та підвищення якості продукції.

Фінансова реструктуризація стосується управління пасивами компанії, а саме її заборгованості, і тісно пов'язана з операційною реструктуризацією. Швидка та успішна операційна реструктуризація, що сприяє збільшенню позитивних грошових потоків, зменшує потребу у фінансовій реструктуризації. Проте фінансова реструктуризація може ускладнювати операційну реструктуризацію залежно від обставин. Ця реструктуризація передбачає тісне співробітництво підприємства зі своїми кредиторами, у тому числі з банками, і потребує певної законодавчої бази.

Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури пасивів шляхом:

- відстрочення сплати заборгованості;
- зменшення відсоткової ставки за заборгованістю;
- визначення вигіднішої для підприємства схеми погашення заборгованості;
- заміни заборгованості або принаймні її частини на акції;
- анулювання частини або всієї заборгованості;
- отримання від кредиторів нових позик, кредитів або гарантій.

Реструктуризація власності стосується зміни розподілу влади на підприємстві та участі у власному капіталі.

Такі види реструктуризації, як операційну, фінансову та власності, можна здійснювати одночасно в межах санаційної, адаптаційної або випереджуючої реструктуризації, проте обмеженість необхідних для цього ресурсів потребує визначення найефективніших пріоритетних напрямів.

Оперативна реструктуризація здійснюється в короткостроковому періоді, якщо підприємство не може розраховувати на зовнішні

джерела фінансової допомоги і вирішує питання своєї ліквідності за рахунок внутрішніх резервів у межах, як правило, санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні основних видів діяльності й ринків, виявлення слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробці конкретних пропозицій щодо їх усунення з мінімальними втратами, а також вивільнення зайвих ресурсів.

Прикладом дій, що дають швидкі результати, можуть бути:

- управління грошовими потоками;
- зменшення витрат шляхом усунення матеріальних збитків і пошуку дешевших альтернативних джерел матеріального постачання;
- формування системи збуту продукції;
- визначення перспективних ринків збуту та прибуткових видів продукції, а також відмова від збиткових видів діяльності;
- скорочення чисельності працівників;
- удосконалення організації виробництва;
- позбавлення від зайвих активів і об'єктів соціальної інфраструктури;
- підвищення контролю за якістю продукції.

Стратегічна реструктуризація здійснюється в довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та випереджальної реструктуризації. Вона може передбачати:

- диверсифікацію виробництва;
- завоювання нових ринків збуту;
- придбання нового обладнання;
- впровадження новітніх технологій;
- сертифікацію виробів;
- реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- реструктуризацію власності;
- купівлю-продаж бізнесу.

Як бачимо, реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів, у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація необхідна і економічно доцільна лише в окремих випадках. Найчастіше бажаних результатів можна досягти шляхом усунення певного недоліку, наприклад, неефектив-

ної системи управління. Але визначення таких першочергових заходів потребує високої кваліфікації менеджерів і знання ними антикризових методів. При цьому слід враховувати макроекономічні чинники, що становлять зовнішні умови реструктуризації:

- важливість галузі — значення продукції, її особливості, частка експорту, залежність від імпорту, рівень забезпеченості внутрішньої потреби країни, частка галузі або конкретної продукції у валовому внутрішньому продукті, головні споживачі продукції;
- рівень конкуренції або монополізації, особливості ринку збуту, фактичні та потенційно можливі обсяги ринку, стабільність галузі стосовно загального економічного стану у країні;
- рівень державного втручання в розвиток галузі, включаючи капітальні державні вкладення, податкові пільги тощо;
- соціальна значущість сфери діяльності — кількість робочих місць, регіональне розташування виробництва, середня заробітна плата, діяльність профспілок тощо;
- фінансові умови праці — рівень загальної прибутковості, середня рентабельність, рентабельність вкладеного капіталу, обіговість і ліквідність активів.

Проект реструктуризації повинен містити:

- загальну інформацію про підприємство;
- обґрунтування необхідності здійснення реструктуризації, її ціня й очікувані результати;
- аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз технічних можливостей (структури виробничих фондів та їх позиціонування стосовно виробництва продукції);
- аналіз ринку і попиту;
- аналіз організаційної структури підприємства, структури управління і пропозиції щодо його оптимізації;
- шляхи вирішення фінансових, соціальних та інших питань, пов'язаних з реструктуризацією;
- стратегію розвитку підприємства;
- кошторис витрат на здійснення реструктуризації і джерела їх фінансування.

На основі виконаного аналізу і зроблених висновків визначають заходи реструктуризації і складають план-графік їх виконання.

Основними заходами реструктуризації є такі:

- інвентаризація наявних основних засобів підприємства та виробничих запасів;

- виявлення майна підприємства, яке не використовується або тимчасово не використовується в технологічних процесах, для його подальшого продажу, консервації, передавання в оренду або до статутних фондів інших підприємств;
- виявлення основних засобів, зношених на 100 %;
- списання з балансу підприємства неліквідних основних засобів, основних засобів невиробничого призначення, а також тих, що зношені на 100 %;
- реалізація надлишків виробничих запасів, а також залишків продукції і товарів на складах (з урахуванням потреб виробництва та дотримання норми виробничих запасів);
- розгляд можливості погашення заборгованості із заробітної плати працівникам виробництва за рахунок зазначених товарів або грошових надходжень від цих заходів;
- виявлення активів та коштів підприємства, які були передані до статутних фондів інших суб'єктів господарювання, і визначення доцільності подальшого перебування виявлених активів у складі їх статутних фондів;
- визначення з майнового комплексу об'єктів для створення представництв та філій, дочірніх підприємств, передавання їх як внески до статутних фондів інших підприємств;
- відмова від частини земельних ділянок, які не використовуються;
- розробка заходів реструктуризації кредиторської заборгованості;
- створення сучасних організаційних форм управління;
- зміна централізованого стиля керівництва на стиль роботи в команді;
- створення підрозділів з маркетингу, з роботи з акціонерами, боржниками тощо;
- оптимізація чисельності працівників з метою скорочення витрат;
- пошук нових ринків збуту і партнерів.

Фінансовий стан підприємства аналізують з метою вдосконалення фінансового менеджменту і підвищення його ефективності. Основне завдання аналізу — оцінити результати господарської діяльності підприємства за попередні періоди, виявити чинники впливу на фінансовий стан підприємства, прийняти рішення щодо конкретних шляхів удосконалення діяльності підприємства.

Джерелом інформації для фінансового експрес-аналізу є фінансова звітність підприємства, зокрема такі її форми:

- баланс підприємства;
- звіт про фінансові результати;

- звіт про рух грошових коштів;
- звіт про власний капітал.

Етапи фінансового експрес-аналізу:

- підготовчий;
- попередній огляд фінансової звітності;
- аналіз фінансової звітності.

Підготовчий етап передбачає:

- отримання фінансових звітів підприємства;
- перевірку повноти складання фінансового звіту підприємства;
- перевірку показників форм звітності, статей, взаємопов'язаних у різних формах звіту;
- складання програми аналізу згідно з метою.

Попередній огляд фінансової звітності охоплює:

- загальну характеристику підприємства;
- ознайомлення з пояснювальними записками до фінансових звітів;
- виявлення "хворих статей" у фінансових звітах;
- непокриті збитки минулих років та звітного року;
- резерв сумнівних боргів, брак власних обігових коштів, збитки від форс-мажорних подій;
- оцінку тенденцій основних показників діяльності (зміни у валюті балансу та в підсумках його основних розділів).

Основним етапом експрес-аналізу є третій, тобто безпосередній аналіз показників фінансового звіту. На цьому етапі здійснюють горизонтальний та вертикальний аналізи балансу, складають звіт про фінансові результати, розраховують коефіцієнти, які в комплексі характеризують фінансовий стан підприємства та його динаміку.

Найдоцільнішою послідовністю аналізу є шлях від загального до конкретного. Виходячи з цього основою аналізу є фінансова звітність підприємства, яка оприлюднюється й не містить комерційних таємниць, тобто доступна для зовнішніх користувачів. Показники, що отримані внаслідок використання фінансової звітності підприємства, свідчать про фінансовий стан підприємства, а їх порівняння за різні періоди — про тенденції розвитку підприємства. У разі потреби отримані на цьому етапі аналізу відомості можуть бути основою для детального аналізу окремих аспектів діяльності підприємства. Джерелом інформації для такого поглибленого аналізу є дані аналітичного й оперативного обліку підприємства. Це значно зву- жує кількість користувачів, потрібних для аналізу інформації. Дані

аналітичного обліку можуть бути доступні переважно для внутрішніх користувачів.

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства включає:

- характеристику підприємства, що передбачає аналізи фінансових результатів і операційних витрат;
- аналіз кредитоспроможності підприємства, що характеризує фінансовий стан підприємства на основі коефіцієнтів ліквідності, оборотності та платоспроможності.

Розглядаючи теоретичні аспекти реструктуризації, особливу увагу слід звернути на її ефективність та економічні наслідки.

При визначенні ефективності реструктуризації необхідно знати, що відбувається в економіці з огляду на споживання ресурсів виробництва цього чистого обсягу виробництва, тобто ефективність використання робочої сили, капіталу, матеріальних ресурсів.

Реструктуризація економіки загалом складається з реструктуризації її основних частин — регіональної економіки галузей виробництва, об'єднань і окремих підприємств. Визначення економічної ефективності реструктуризації на макроекономічному рівні має велике практичне значення.

Одним з напрямів виходу із кризи є стратегічна реструктуризація, що повинна узгоджувати найважливіші проблеми багатоаспектної діяльності підприємства в умовах кризи. До таких проблем належать:

- створення механізму реструктуризації;
- модифікація механізму управління виробничими процесами;
- розробка нового механізму організаційної структури управління підприємством;
- створення механізму управління з орієнтацією на потреби ринку;
- зміна механізму управління кадровою політикою;
- внесення раціональних змін у стратегію управління;
- розробка принципово нових підходів до асортименту товарів, що користуються попитом у споживачів;
- організація фінансової реструктуризації.

Проте на практиці вийти з кризи підприємству дуже важко.

Диверсифікація як стратегія антикризового управління

Антикризове управління повинно застосовувати методи активно-го реагування на зовнішні та внутрішні загрози для суб'єкта управління.

Одним з активних методів реагування на зовнішні загрози є диверсифікація. Під диверсифікацією розуміється розширення сфери діяльності суб'єкта управління в будь-якому напрямі.

Використання стратегії диверсифікації підприємством свідчить про активну політику передкризового управління.

Диверсифікаційні процеси мають об'єктивний характер: з одного боку, вони є реакцією господарюючих суб'єктів на потенційні зміни зовнішнього середовища, з іншого — каталізатором, що стимулює зовнішні зміни у процесі антикризового управління.

Світовий досвід свідчить, що використання стратегії диверсифікації сприяє розв'язанню таких завдань:

- створення принципово нових товарів і послуг на основі використання прогресивних технологій;
- розвиток нових напрямів підприємництва;
- поліпшення якісних характеристик виготовлюваної продукції;
- зменшення витрат підприємства на основі впровадження нових технологій;
- активізація політики на ринку або збільшення частки продукції підприємства на ринку.

Різновиди стратегії диверсифікації

Розглянемо два основних види диверсифікації підприємницької діяльності: виробничу та фінансову.

Виробнича диверсифікація спрямована на розширення асортименту виготовлюваної продукції (послуг). При цьому існує кілька напрямів виробничої диверсифікації:

- однорідна;
- відносно однорідна;
- умовно однорідна;
- різнорідна.

Однорідна диверсифікація виникає тоді, коли підприємство починає виробляти продукцію, аналогічну продукції, яку вже виробляє. Це може розглядатись як розширення асортименту виготовлюваної продукції. Наприклад, підприємство виготовляло лише верхній одяг, а потім почало одночасно виробляти спортивний одяг.

Відносно однорідна диверсифікація виявляється тоді, коли в її основі лежить однорідність техніко-технологічних ознак виготовлення такої продукції. Наприклад, підприємство виробляло електродрилі, а потім почало виробляти також електроміксери.

Однорідність техніко-технологічних ознак виробництва полягає в такому:

- виробничі стадії і їх перебіг для обох видів продукції ідентичні;
- майже ідентичні матеріали, які використовуються для виготовлення такої продукції.

В основі умовно однорідної диверсифікації немає чіткого зв'язку техніко-технологічних характеристик виробництва. Наприклад, підприємство виробляє побутові електротовари, а потім починає виробляти контрольні електроприлади, які можуть використовуватись як у побуті, так і на спеціалізованих підприємствах. Такі електроприлади виготовляються за іншою технологією. Зв'язок між цими видами продукції полягає в тому, що ними може користуватися покупець, який користується електроприладами. Описаний підвид класифікується як горизонтальний напрям умовно однорідної диверсифікації.

Крім цього підвиду існує ще вертикальний підвид умовно однорідної диверсифікації. Сутність його полягає в тому, що поряд з виробництвом базової продукції, наприклад, електропобутової техніки, підприємство виготовляє електродвигуни, які можуть використовуватись як компонент для базової продукції, так і постбазовий вид продукції.

Різноманітна диверсифікація з'являється тоді, коли виготовлюваний базовий продукт не пов'язаний з новим, який підприємство починає виробляти. Наприклад, підприємство, яке виготовляло електропобутові прилади, починає виробляти меблі.

Виробнича диверсифікація може бути пов'язана також з фінансовою диверсифікацією.

Фінансова диверсифікація має два основних напрями:

- придбання пакету акцій підприємства (просте переливання капіталів в інший сектор);
- придбання цінних паперів або частки в банках та інших фінансових інституціях (пенсійних, інвестиційних фондах тощо), а також відкриття в них депозитних рахунків.

Перший вид фінансової диверсифікації сприяє виробничій диверсифікації.

Другий вид фінансової диверсифікації складніший, тому що пов'язаний з переливанням капіталів за допомогою фінансових інституцій. Фінансова диверсифікація такого виду складна, тому що під-

приємство, яке її здійснює, диверсифікує свою діяльність через фінансового посередника за різними напрямками економіки, а ефективність диверсифікації залежить від ефективної діяльності фінансового посередника або підприємства іншої галузі економіки.

Описані види диверсифікації розглянуто на мікрорівні. Але існують також державні та транснаціональний рівні диверсифікації, що залежать від структури національної економіки. Їх не розглядатимемо.

Впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві

Вибір напрямів і видів диверсифікації висуває перед підприємством проблеми вирішення і досягнення протилежних цілей: максимізації прибутку і мінімізації ризику як основи антикризового управління.

Для того щоб правильно вибрати напрям диверсифікації, необхідно чітко уявляти процес прийняття рішення, зміст етапів розробки стратегії диверсифікації, їх взаємозв'язок, зміст діяльності менеджерів на кожному етапі. Алгоритм розробки стратегії диверсифікації наведено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Алгоритм розробки стратегії диверсифікації підприємства

На етапі визначення мотивів і умов розроблюють систему, що складається із внутрішніх та зовнішніх чинників, які зумовляють вибір підприємством стратегії диверсифікації. Особливість такої системи полягає в тому, що у процесі її формування розглядаються елементи, які можуть бути різноспрямовані. Наприклад, може існувати суперечність між метою максимального досягнення прибутку підприємства і необхідністю витрат для зниження ризику діяльності підприємства. Мотиви в умовах такої суперечності вибирають за рахунок вибору (градації) найвагоміших мотивів шляхом їх оцінки.

На етапі визначення мети диверсифікації необхідно здійснити додаткову аналітичну обробку сукупностей розглянутих мотивів і умов, визначених на першому етапі. В умовах ринкових відносин, розвитку потенційних кризових ситуацій необхідно приймати рішення щодо зменшення прибутку, виплати дивідендів для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

До чинників мотивації і умов внутрішнього характеру підприємства, що впливають на визначення цілей, належать такі:

- зниження рівня рентабельності традиційної продукції підприємства;
- загрози зниження конкурентоспроможності продукції підприємства — абсолютне та відносне зменшення прибутку; використання вільних грошових коштів недостатньо ефективно, існують шляхи їх ефективнішого використання.

Чинники мотивації й умови зовнішнього характеру складаються з таких елементів:

- на підприємствах конкурентів виробляється продукція, яка за параметрами і характеристиками близька до продукції досліджуваного підприємства, але рентабельність її виробництва вища;
- ринок не потребує в майбутньому продукції такої якості й у такій кількості, яку виробляє підприємство нині;
- аналогічні підприємства ефективніше використовують вільні грошові кошти;
- заробітна плата працівників підприємства значно нижча від середнього рівня заробітної плати аналогічних підприємств галузі, що може призвести до плинності персоналу.

Можливі напрями диверсифікації керівництво підприємства вибирає після визначення її мети.

Напрями диверсифікації залежно від вибраної мети наведено в табл. 3.5.

Основні напрями диверсифікації

Зменшення ризику в умовах потенційної кризи	Максимізація розвитку підприємства	Боротьба за ринки збуту продукції
Різномірність диверсифікація	Умовно однорідна диверсифікація	Однорідна диверсифікація
Фінансова диверсифікація	Фінансова диверсифікація	Відносно однорідна диверсифікація

Таким чином, підприємство може вибрати кілька напрямів диверсифікації. На цьому етапі вибір є лише попереднім, остаточне ж рішення приймається після аналізу внутрішнього стану підприємства і комплексного аналізу ринку.

На стадії аналізу внутрішнього стану підприємства необхідно оцінити внутрішні можливості підприємства і вибрати напрями його диверсифікації.

Для впровадження напрямку однорідної диверсифікації необхідна наявність таких умов:

- продукція, яку виробляє підприємство, для нього традиційна, і запланована до випуску нова продукція істотно не відрізняється;
- підприємство має достатньо обладнання та виробничих потужностей для випуску нової продукції практично без значних технологічних змін;
- підприємство не потребує додаткового персоналу;
- існує можливість забезпечення реклами нової продукції.

Ці умови необхідні також для впровадження відносно однорідної диверсифікації.

Для впровадження напрямку умовно однорідної диверсифікації необхідні такі умови:

- підприємство традиційно спеціалізувалось на виробництві продукції в тій же сфері, де планується виробляти нову продукцію;
- підприємство має необхідні виробничі площі, а ступінь універсальності обладнання надає йому можливість розпочати виробництво нової продукції за незначних витрат на нове обладнання;
- існує можливість забезпечення потреб у персоналі, який має виробляти нову продукцію;
- існує можливість забезпечення реклами нової продукції.

Для впровадження напряму різнорідної диверсифікації необхідно забезпечити такі умови:

- підприємство має забезпечити виробничий процес необхідною технікою, технологією та виробничими площами;
- необхідно забезпечити виробництво відповідними кадрами спеціалістів і робітників;
- для нової продукції необхідна ефективна реклама.

На етапі комплексного аналізу ринку необхідно розглянути можливості вибору стратегії підприємства з позицій підприємства та зовнішнього середовища. При цьому необхідні такі умови:

- місткість ринку, на якому підприємство традиційно реалізувало свою продукцію, сприятиме реалізації базової продукції;
- позиції підприємства на традиційному для нього ринку не послабляться, і підприємство матиме можливість вести конкурентну боротьбу;
- ринки, на яких підприємство планує реалізовувати нову продукцію, достатньо місткі, щоб поглинути продукцію нового виробника, або можливе збільшення місткості ринку;
- підприємство має можливість вступити в конкурентну боротьбу на новому ринку.

Якщо внутрішні та зовнішні умови відповідають можливостям підприємства, воно може вибрати певні напрями диверсифікації. Відповідність умов і вибраного напряму диверсифікації перевіряють на останньому етапі — вибору конкретного напряму диверсифікації із сукупної можливості згідно з внутрішнім та зовнішнім аналізами.

Після завершення цього етапу підприємство може розпочати розробку конкретних планів диверсифікації.

Приклад. Розглянемо багатопрофільну диверсифікацію підприємств промисловості будівельних матеріалів в Україні, зокрема заводів з виготовлення збірних залізобетонних конструкцій і виробів (ЗЗКВ). З кінця 50-х до початку 90-х років на ЗЗКВ виготовляли переважно збірні залізобетонні конструкції, вироби і деталі, які застосовувались у промисловому та цивільному будівництві, що фінансувалось за рахунок державних централізованих джерел. Для монтажу збірних конструкцій використовували баштові та стрілові вантажопідйомні механізми великої потужності. На початку 90-х років обсяг державного централізованого фінансу-

вання скоротився до кількох відсотків, тому що на той час в Україні було у 2–2,5 рази більше виробничих площ на одного працюючого, ніж, скажімо, у Німеччині. Площа житлових помешкань на одного жителя в Україні становила близько 18 м^2 при середньоєвропейських показниках 45 м^2 . З розвитком ринкових відносин в Україні різко підвищився попит на будівництво індивідуальних житлових будинків. Продукція ЗЗКВ не відповідала запитам споживачів через невідповідність теплотехнічним вимогам, а для монтажу конструкцій не вистачало стрілових вантажопідйомних кранів. Одночасно підвищився попит на бетонні конструкції фундаментів, монолітний (товарний) бетон, металеві конструкції.

У цих умовах ЗЗКВ впровадило антикризові заходи диверсифікації: почали виготовляти переважно бетонні та металеві конструкції, здавати в оренду постачальникам цементу вільні місткості для його збереження, надавати послуги постачальникам паливно-мастильних матеріалів з розвантаження, збереження і відвантаження їх контрагентам. Це сприяло збереженню виробництва і завоюванню ринків збуту, у тому числі за кордоном (металеві конструкції).

Розглянемо диверсифікацію як метод антикризового управління в будівельному комплексі України.

Із середини 90-х років в Україні спостерігалася криза, зокрема в будівельному комплексі, що є рушійною силою інвестиційного процесу. В умовах розвитку економічної кризи в Україні для подолання кризових явищ у будівельному комплексі дедалі частіше застосовувалася диверсифікація. Вона реалізовувалася переважно шляхом створення холдингових компаній та інших багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань, що мають ознаки нетрадиційного холдингу, де головне підприємство виконує тільки функції управління і контролю за діяльністю дочірніх структур. Функції ж останніх значно розширилися завдяки освоєнню нових видів діяльності: виробництва напівфабрикатів для будівництва, ремонту і реконструкції будівель і споруд, надання забудовникам послуг з проектування, консультування клієнтів, створення торговельних підприємств, проникнення в інші галузі.

Перші українські холдингові компанії створювалися за галузевою ознакою: у травні 1995 р. було організовано корпорацію "Київ-міськбуд", яка з часом перетворилася на холдингову компанію.

Останніми роками в будівельному комплексі з'явилися багато-профільні будівельно-комерційні об'єднання з холдинговою структурою, проте їх діяльність не обмежується створенням тільки будівельної продукції, а охоплює комерційну, торговельну й інвестиційну сфери.

Концепція діяльності багатопрофільних об'єднань

Наразі відсутні наукові дослідження багатопрофільних об'єднань, що зароджуються в умовах переходу до ринкової економіки. Проте практики вже зробили в цьому напрямі перші кроки. Цілі й завдання, що поставали перед такими об'єднаннями, спонукають до наукового осмислення зовнішніх і внутрішніх чинників їх діяльності. Насамперед необхідно досліджувати чинники ринкового середовища і структуру багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань. До чинників ринкового середовища цих об'єднань належать такі:

- законодавчо-правове регулювання підприємництва;
- державне регулювання інвестиційних процесів;
- діяльність фінансово-кредитних організацій;
- діяльність основних учасників ринкового середовища (інвесторів, замовників продукції, споживачів послуг і товарів, поставальників, конкурентів, посередників).

Структура багатопрофільного будівельно-комерційного об'єднання залежить від вибраної стратегії його розвитку. Одним з варіантів такого об'єднання може бути холдинг, що складається з головного підприємства і дочірніх виробничих, посередницьких, торговельних та транспортних підприємств.

Концепція економічної стратегії функціонування багатопрофільних об'єднань передбачає:

- макроекономічні передумови стану галузі й інвестиційної політики загалом;
- загальну характеристику багатопрофільного об'єднання (його цілі, завдання, оцінку поточного стану виробництва, фінансів, наявності підготовлених кадрів, основного капіталу, активів тощо);
- спрямованість і характеристику діяльності об'єднання, оцінку його перспектив і стратегії;
- оцінку потенційно привабливих для інвестування проєктів;
- принципи формування та реалізації економічної стратегії об'єднання за минулий період;

- методику підготовки, оптимізації й економічної оцінки стратегії інвестиційних вкладень;
- стан реалізації завдань формування запланованої економічної стратегії;
- аналіз впровадження цієї стратегії і порівняння її параметрів із запланованими;
- економічну оцінку результатів реалізації стратегії.

Економічна стратегія багатопрофільних об'єднань

Макроекономічні передумови формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань передбачають оцінку стратегічних пріоритетів розвитку будівництва, інвестиційної політики в місті, регіоні, державі; форми і механізми грошово-кредитного регулювання; інфляційні процеси; антикризові заходи; державне регулювання підприємницької діяльності; попит інвесторів і замовників на продукцію і послуги; перспективи освоєння ринкових сегментів; ступінь інвестиційних виробничих і технологічних ризиків. Зазначені передумови об'єднання реалізують через механізм факторного аналізу основних показників діяльності (прибуток, рентабельність, обсяги реалізації тощо).

Аналіз результатів впровадження попередніх стратегій є основою формування нової стратегії. За даними аналізу оцінюють ефективність діяльності об'єднання. До основних завдань оцінки належать:

- виявлення динаміки абсолютних показників фінансової діяльності;
- виявлення потенційних резервів збільшення прибутку;
- встановлення меж економічних показників (прибутку, рентабельності тощо);
- визначення спрямованості та ступеня впливу окремих чинників на обсяг прибутку;
- встановлення напрямів зростання, обмеження зростання або скорочення діяльності об'єднання загалом і окремих його підприємств за конкретними видами продукції і послуг;
- визначення чинників і коефіцієнтів фінансової незалежності об'єднання.

З огляду на викладене можна сформулювати основні принципи формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань:

- диверсифікація діяльності як метод антикризового управління;

- максимізація економічної ефективності діяльності об'єднання в інтересах кожного суб'єкта;
- спрямованість стратегії на подальший розвиток об'єднання;
- забезпечення фінансової незалежності й високої ліквідності;
- багатфакторність параметрів економічної стратегії.

Очевидно, основним принципом стратегії є диверсифікація діяльності об'єднання, зумовлена необхідністю інтеграції різнопрофільних суб'єктів, що входять до його складу. Диверсифікація діяльності дає змогу знизити рівні інвестиційного, виробничого і технологічного ризику, залучити додаткові засоби для розвитку об'єднання шляхом збільшення масштабів інвестування.

Організаційна структура управління багатпрофільного об'єднання

Диверсифікація діяльності зумовлює необхідність реструктуризації організаційної структури управління.

Наприклад, господарське об'єднання "Ліко-холдинг" після прийняття стратегії диверсифікації реорганізувало традиційну для холдингу структуру управління.

У процесі реструктуризації об'єднання створено нові функціональні підрозділи: економічного аналізу, прогнозування і статистики, стратегічного планування, фінансів і фінансового контролю, ціноутворення, бухгалтерського обліку, контрактів і правового забезпечення, а також інвестицій.

Для інформаційно-програмного забезпечення економічної і виробничої служб створено групу автоматизації розрахунків і програмного забезпечення ПЕОМ.

Введено посади керуючого основною діяльністю об'єднання, його інвестиційною і комерційною діяльністю. Ефективність диверсифікації підтверджена практикою.

Таким чином, впровадження у виробництво диверсифікації, реструктуризація діючих будівельних підприємств, створення багатпрофільних будівельно-комерційних підприємств сприяло забезпеченню стабільного функціонування багатпрофільних об'єднань у умовах системної кризи в будівельному комплексі України.

Переваги багатпрофільної диверсифікації:

- ефективна економічна стратегія проникнення, що дає змогу багатпрофільним об'єднанням бути у процесі впровадження інвестиційних проектів не тільки підрядчиком будівельних робіт, а й

- інвестором з метою одержання додаткових прибутків при експлуатації знову створених або модернізованих основних фондів;
- диверсифікована виробничо-фінансова програма уможливує зменшення ступеня ризику будівельних об'єднань при реалізації будівельних проектів у разі неплатежів, інфляції та інших несприятливих факторів;
 - об'єднання функцій підрядчика та інвестора при реалізації інвестиційних проектів потребує від багатопрофільних будівельних організацій нових підходів до обґрунтування ефективності проектів на стадіях не тільки проектування і будівництва об'єкта, а й експлуатації;
 - створення у структурі багатопрофільного об'єднання торговельних і посередницьких дочірніх підприємств дає змогу збільшити обігові кошти об'єднання і використовувати їх з максимальною ефективністю в інтересах усіх структурних підприємств об'єднання.

Санація підприємства

Кінцева мета санації підприємства — забезпечити його довгострокову життєдіяльність. Для того щоб здійснити санацію підприємства, передусім необхідно визначити його здатність до виживання, тобто санаційну спроможність, що передбачає наявність фінансових, організаційно-технічних та правових чинників. Якщо підприємство має достатній потенціал, а керівництво підприємства здатне розробити продуктивну санаційну концепцію, санація може бути ефективною. Класичну модель санації наведено на рис. 3.9.

Етапами розробки продуктивної концепції санації підприємства мають стати:

- аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- визначення причин, глибини та можливостей подолання кризи;
- аналіз порівняння сильних та слабких сторін підприємства;
- оцінка можливих ризиків, пов'язаних з реалізацією санаційної концепції.

Потенціал підприємства передбачає наявність таких чинників:

- ефективної санаційної концепції;
- передумов для збільшення обсягів реалізації за рахунок стабільних позицій на ринку та конкурентних переваг продукції;
- переваг за рахунок виробничого потенціалу;
- переваг за рахунок кваліфікації та досвіду персоналу.

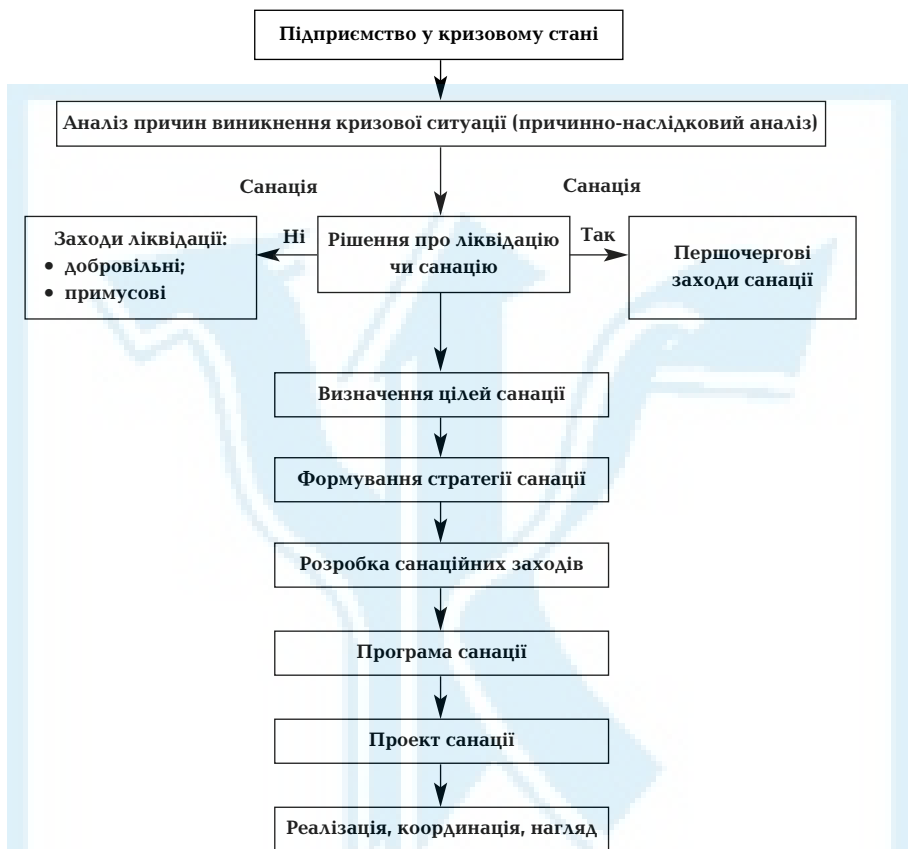


Рис. 3.9. Класична модель санації

Під фінансовими чинниками санаційної спроможності підприємства розуміється його стійка ліквідність і платоспроможність. Тільки якщо очікувана вартість активів підприємства після санації перевищуватиме вартість його ліквідної маси до санації, санаційну концепцію можна вважати перспективною.

Організаційно-технічні чинники означають наявність на підприємстві достатнього виробничого потенціалу, кваліфікованої, досвідченої та дешевої робочої сили, а також менеджменту, здатного розробити і реалізувати ефективну концепцію санації.

Правові чинники повинні зумовлюватись можливістю відновити і зберегти платоспроможність, аби кредитори не мали підстав для порушення справи про банкрутство в арбітражному суді.

Приклад. Стратегічне планування діяльності підприємства "Н-ський продукт".

Індустрія виробництва продукту була однією з перших галузей, що продемонструвала позитивні тенденції до зростання наприкінці 90-х років, коли намітився розвиток виробництва внаслідок приватизаційних процесів, що поширювались і стимулювали як приплив фінансових ресурсів, так і впровадження нових методів господарювання на приватизованих підприємствах. Світова криза 1997–1998 рр. і зумовлена нею фінансова нестабільність, зниження купівельної спроможності споживачів негативно позначились на розвитку галузі загалом і на виробництві м'яса зокрема.

Проте вже в 1998 р. у галузі було призупинено спад виробництва і починаючи з другої половини 1999 р. намітився стабільний етап розвитку виробництва. Відновлення галузі і розширення виробництва в 1999–2003 рр. було пов'язано із впровадженням інновацій і залученням значних інвестицій, у тому числі й іноземних, а також із загальним поліпшенням макроекономічної ситуації в державі, фінансовою стабілізацією і підвищенням купівельної спроможності населення. Розвиток виробництва, збільшення обсягів продажу і прибутків підприємств сприяли консолідації галузі — у 2003 р. 76 % сукупного продукту вироблялось шістьма найбільшими підприємствами країни.

Структура галузі

Промисловість розглядуваної галузі складається з 38 підприємств. При цьому понад 60 % потужностей з виробництва продукту контролюють шість найбільших компаній. Загалом промисловість характеризується високою концентрацією підприємств у центральній і східній частинах країни. Таке їх розташування є спадщиною радянських часів, коли пріоритетним визнавався розвиток індустріальних і адміністративних центрів у центральній і східній частинах України, водночас розвитку західних територій з боку держави приділялося недостатньо уваги.

** У 2003 р. під керівництвом автора було досліджено підприємства однієї з галузей України, що постачають продукти для населення. Для збереження комерційної таємниці назва "Н-ський продукт" умовна.*

Спеціальні тарифи і пільги

До проголошення незалежності України національні виробники галузі практично не відчували конкуренції з боку імпортерів. Ситуація суттєво змінилася, коли ринок відкрився для імпорту і з'явилося багато низькоякісних зарубіжних продуктів. Це призвело до різкого зменшення частки українських виробників на ринку.

Ситуація докорінно змінилася, коли в 1998 р. було прийнято Закон України "Про фіксований сільськогосподарський податок". Закон замінив більшість податків, що діяли в Україні, включаючи і тридцятивідсотковий податок на прибуток, на фіксований податок зі ставкою 0,5 % вартості одного гектара сільськогосподарських угідь, використовуваних компанією. Мало того, компанії галузі мають пільги щодо сплати ПДВ. Відповідно до прийнятого в 1997 р. Закону України про ПДВ сільськогосподарські виробники, обсяг виробництва сільськогосподарської продукції яких становить не менше 50 % їх валового продукту, можуть використовувати суму зобов'язання за ПДВ від реалізації продукції власного виробництва на придбання матеріалів, а також для капіталовкладень у виробничі фонди. Таким чином, послаблення податкового тягаря дало змогу компаніям, що зайняті в сільському господарстві, реінвестувати значну частину отриманого прибутку в розвиток виробництва і підвищення ефективності роботи.

На додаток до існуючих пільг у 2001 р. український парламент прийняв Закон України "Про митний тариф України", що значно підвищив ставки митних тарифів. При цьому пільгові тарифи, що застосовувалися тільки до продукції, виробленої у країнах, з якими Україна уклала відповідну угоду, також надійно захищають українських виробників від конкуренції з боку імпортерів аналогічної продукції.

Іноземні інвестиції і консолідація галузі

Приватизація і консолідація галузі почалися в 1997 р. Внаслідок економічного спаду тільки великі підприємства, що мають сучасне устаткування та технології і керовані кваліфікованим персоналом, могли ефективно працювати у кризових умовах. Саме ці підприємства й були приватизовані найпершими як українськими, так і іноземними інвесторами. Наслідком приватизації було інвестування додаткових коштів у розвиток підприємств, а також впровадження нових технологій, що зумовило ситуацію, коли ле-

вова частка продукції у країні виробляється шістьма найбільшими підприємствами.

Тенденція до консолідації галузі продовжує посилюватися, до 2009 р. дві-три найбільші компанії вироблятимуть близько 90 % продукту у країні.

Зовнішня конкуренція

Існуючі мита і збори є надійним бар'єром, що захищає українських виробників продукту. Наразі в Україні роздрібна ціна продукту за одиницю (кілограм) нижча від ставки пільгового мита на імпортовану продукцію.

При однаковій якості ціна на імпортовану продукцію на 100 % перевищує роздрібну ціну на аналогічну продукцію українських виробників. З урахуванням низьких середньомісячних доходів українського споживача різниця в ціні значна.

Протекціонізм держави призвів до того, що частка імпорту продовжує зменшуватись. Так, у 2003 р. вона становила 25 % порівняно з 69 % у 1997 р. Прогнозується, що до 2008 р. частка імпорту на ринку не перевищуватиме 15 %.

Очікуваний вступ України до Світової організації торгівлі (СОТ), запланований на найближчу перспективу, зумовить скасування існуючих пільг для національних виробників і зниження митних бар'єрів. Проте це навряд чи істотно змінить становище на українському ринку. Нині передові українські виробники за рівнем використовуваних технологій, організації виробництва і якості продукції відповідають світовим стандартам. З огляду на нижчі витрати на виробництво і транспортування вітчизняного продукту вони отримують значну перевагу в ціновій конкуренції з імпортерами.

Конкуренція вітчизняних виробників

До останнього часу конкуренція на українському ринку в розглядуваній галузі була низькою. Більшість виробників використовували регіональний підхід з таких основних причин:

- через низьку платоспроможність населення;**
- відсутність умов для довгострокового зберігання продукції;**
- неефективні способи поширення виробленої продукції;**
- відсутність чіткої маркетингової стратегії.**

Серед українських виробників тільки компанія "Н-ський продукт" продавала свою продукцію в різні регіони України.

Нині ситуація дещо змінилася. Крім "Н-ського продукту" на роль національного виробника претендують ще дві компанії, які наразі посідають друге і третє місця з виготовлення аналогічної продукції в Україні. Але незважаючи на значне зростання виробництва на конкуруючих підприємствах "Н-ський продукт" залишається безумовним лідером, контролюючи понад третину українського ринку, тоді як частка основних конкурентів становить відповідно 22 і 7 %.

Характеристика виробництва

У структурі підприємства крім власного комбикормового заводу є елеватор і крупозавод, що дає змогу виготовляти повний асортимент кормів. У результаті модернізації комбикормового заводу було встановлено нову лінію з виробництва високоякісних кормів і лінію з переробки сої.

На території підприємства завершується будівництво нового виробничого комплексу з переробки принципово нової для України сировини для виготовлення кормів на устаткуванні кращих світових виробників та когенеруючого заводу, що дасть можливість за рахунок використання енергії від утилізації відходів від сировини для комбикормів одержувати великі обсяги водяної пари та електроенергії.

Стратегія подальшого розвитку

Історія розвитку і становлення підприємств компанії "Н-ський продукт", а також успіх торговельної марки її продукції є підтвердженням правильно вибраної менеджментом стратегії розвитку, що містить такі ключові положення:

- *максимальне задоволення потреб клієнтів;*
- *створення єдиного вертикально інтегрованого виробничого комплексу, що функціонує відповідно до технологічного ланцюжка виробництва продукту;*
- *реалізація стратегії концентрації на виробництві охолодженого продукту;*
- *розробка на основі новітніх світових технологій, а також набутого власного досвіду унікальної рецептури кормів і технології вирощування тварин;*
- *створення і виведення на ринок загальнонаціонального бренду в цій категорії продукції;*
- *розробка власної франчайзингової програми;*
- *готовність ризикувати і працювати ефективніше, ніж конкуренти.*

Звісно, жодне з цих положень не могло бути реалізовано без ефективної системи стратегічного управління, ефективного менеджменту і висококваліфікованих фахівців.

Розвиток виробничих потужностей

Інноваційна програма розвитку, яку успішно реалізує компанія "Н-ський продукт", зумовила збільшення виробничих потужностей у 2004 р. майже вдвічі, а в 2008 р. планується збільшення в 4,5 рази порівняно з 2003 р. Наявні потужності компанії з виробництва кормів достатні для забезпечення холдингу кормами власного виробництва, введення нових потужностей з виробництва комбікорму. У 2008 р. планується збільшення потужностей компанії в 4 рази.

Обсяги виробництва

Протягом останніх двох років компанія "Н-ський продукт" неухильно збільшує обсяги виробництва основного продукту. Введення до 2008 р. нових виробничих потужностей сприятиме збільшенню обсягів виробництва основного продукту порівняно з 2003 р. на 390 %.

Використання високоякісного і малозношуваного устаткування дає змогу компанії виробляти продукцію найвищої якості. Нині компанія виробляє понад 30 найменувань харчової продукції, включаючи заморожені й охолоджені вироби різного ступеня готовності до вживання і різної поживної якості.

Упродовж 2002–2003 рр. спостерігалася стійка тенденція до зменшення у структурі виробництва частки заморожених виробів і заміна їх на охолоджені вироби — продукти вищої якості, що мають вищу додаткову вартість. Якщо в 2002 р. частка реалізації замороженої продукції становила близько 70 %, то в 2003 р. за рахунок збільшення обсягів виробництва охолодженої продукції частка замороженої продукції зменшилась до 15 %. Передбачається, що таке співвідношення збережеться і найближчими роками, тому що охолоджений продукт має вищу якість і користується підвищеним попитом споживачів. При цьому рентабельність виробництва охолодженого продукту істотно вища, ніж замороженого.

Виробничі витрати

Наразі левову частку у структурі виробничих витрат компанії "Н-ський продукт" становлять витрати, пов'язані із закупівлею кормів та племінного матеріалу.

Уся необхідна сировина постачається компанії з території України. Виняток становить племінний матеріал, частина якого заво-

зяться з-за кордону. З введенням в експлуатацію першої черги потужностей з виробництва племінного матеріалу виробничі витрати зменшились на 3,5 %.

Ринки збуту

Нині компанія "Н-ський продукт" є національним виробником, що контролює понад третину ринку продукту, вироблюваного промисловими компаніями в Україні. Це стало можливо завдяки конкурентним перевагам компанії, насамперед наявності сучасного устаткування і технологій, що дає змогу безперерійно постачати охолоджену продукцію в усі регіони України, забезпечуючи при цьому незмінно високий стандарт якості.

На внутрішньому ринку окреслилась чітка тенденція виокремлення двох сегментів — замороженої і охолодженої продукції. У сегменті замороженої продукції існує гостра цінова конкуренція між вітчизняними виробниками та імпортерами.

У сегменті свіжого (охолодженого) продукту конкуренції практично немає через ускладнення, яких зазнають імпортери з безперерійним постачанням цього виду продукції.

Географічно вдале розташування дочірніх підприємств компанії "Н-ський продукт" дає змогу протягом 12 годин здійснити постачання в будь-який регіон України.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.

Стратегічні напрями розвитку підприємства

З метою реалізації стратегії забезпечення населення України якісними продуктами харчування, поглиблення інтеграції основного виробництва, а також подальшої диверсифікованості напрямів бізнесу, керівництво компанії "Н-ський продукт" повинно розробити і впровадити комплексну інвестиційну програму.

Для успішної реалізації цієї програми заплановано низку заходів.

1. Збільшити виробничі потужності комбікормового заводу і запустити на його базі новий маслопресовий і когенеруючий завод. Ввести в дію маслопресовий завод, що дасть змогу задовольнити потреби власного комбікормового виробництва у високоякісній білковій сировині, вийти на нові перспективні ринки, а також диверсифікувати бізнес. Запустити другу чергу комбікормового виробництва — лінії з виробництва комбікормів, що дасть змогу подолати виробничі потужності комбікормового виробництва і покри-

ти зростаючий попит на якісні корми з боку птахофабрик і тваринницьких підприємств.

2. Забезпечити підприємства якісним племінним матеріалом шляхом введення в дію двох нових племрепродукторів.

3. Збудувати нові виробничі площі, що зумовить використання нового устаткування і зниження собівартості продукції на двох дочірніх підприємствах. Запланувати будівництво майданчика в новому для компанії регіоні із запуском першої черги через два роки й виходом на проектну потужність у 2008 р., що сприятиме збільшенню у 2012 р. обсягів виробництва основного продукту у 8 разів.

4. З метою поглиблення інтеграції основного виробництва запланувати будівництво нового напівфабрикатного заводу в Київській області з проектною денною потужністю 200 т готових напівфабрикатів. Асортимент продукції повинен розширитися. При цьому основна конкурентна перевага для споживача полягатиме в мінімальних витратах часу на приготування продукту для споживання.

5. З метою забезпечення подальшої диверсифікованості напрямів бізнесу розглянути перспективні напрями — розвиток виробництва високоякісного м'яса інших тварин, утворення спеціалізованих підприємств рослинницького напрямку — вирощування зернових, зернобобових і технічних культур, розвиток виробництва елітного насіння, а також садівництва і виноградарства в південних районах країни.

Пропозиції з подальшої оптимізації використання виробничих потужностей

Одним з найважливіших завдань розвитку виробництва є підвищення його ефективності та якнайповніше використання внутрішніх резервів. Для цього необхідно раціональніше використовувати основні фонди та виробничі потужності.

Збільшення обсягів виробництва досягається за рахунок:

- впровадження в дію основних фондів і виробничих потужностей;
- поліпшення використання діючих основних фондів та виробничих потужностей;
- впровадження нових високоефективних технологій виробництва продукції;
- формування ефективної структури управління підприємством.

Приріст основних фондів і виробничих потужностей виробництва досягається завдяки новому будівництву, а також реконструкції і розширенню діючих підприємств, що є джерелом збіль-

шення основних фондів і виробничих потужностей підприємства і водночас уможливує ефективніше використання наявного виробничого потенціалу.

Переважну частину приросту продукції виробництва загалом планується одержувати за рахунок діючих основних фондів і виробничих потужностей.

Одним з найважливіших завдань підвищення ефективності використання капітальних вкладень і основних фондів є своєчасне впровадження в експлуатацію нових основних фондів і виробничих потужностей, швидке їх освоєння та впровадження нових технологій. Скорочення термінів впровадження в експлуатацію нових потужностей дає можливість швидше одержати потрібну споживачам продукцію з технічно досконаліших основних фондів, прискорити їх оборот і в такий спосіб сповільнити моральний знос основних фондів підприємств і підвищити ефективність виробництва загалом.

Поліпшенню використання діючих основних фондів і виробничих потужностей підприємства, у тому числі нових, що впроваджуються в експлуатацію, сприятиме підвищення інтенсивності використання виробничих потужностей і основних фондів; найефективніше використання основних фондів і виробничих потужностей досягається насамперед їх технічним вдосконаленням.

Механізуються і автоматизуються не тільки основні виробничі процеси та операції, а й допоміжні транспортні операції, які часто стримують нормальний процес виробництва і використання устаткування; застарілі машини модернізуються і замінюються на нові, досконаліші.

Інтенсивність використання основних фондів і виробничих потужностей підвищується також шляхом вдосконалення технологічних процесів; організації безперервно-потокового виробництва на основі оптимальної концентрації виробництва однорідної продукції; вибору сировини, підготовки її до виробництва відповідно до вимог заданої технології і якості продукції, що випускається; забезпечення рівномірної, ритмічної роботи підприємства; поліпшення контролю за основними фондами; дотримання передбаченої технології виробництва; удосконалення організації виробництва і праці, що сприяє правильній експлуатації устаткування, недопущенню простоїв і аварій, здійсненню своєчасного і якісного ремонту, що скорочує простої устаткування в ремонті й збільшує міжремонтний період.

Поліпшення використання основних фондів і виробничих потужностей значною мірою залежить від кваліфікації кадрів, особливо від майстерності робітників, що обслуговують виробниче устаткування. Творче і сумлінне ставлення робітників до праці є важливою умовою поліпшення використання основних фондів і виробничих потужностей. Величезне значення для поліпшення використання основних фондів і виробничих потужностей має матеріальне стимулювання робітників.

При впровадженні зазначених заходів очікується збільшення обсягів реалізації продукції на 20–30 %. Валовий прибуток від реалізації збільшиться на 30–40 % при збільшенні витрат на виробництво лише на 5–10 %. Внаслідок цих змін рентабельність підвищиться на 10–15 пунктів, що свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів.

Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури

Наразі підвищились вимоги до управлінського складу, зумовлені збільшенням розмірів підприємства, складністю технологій, необхідністю опанування найсучасніших навичок управління. Нині всі рішення з фінансових, організаційних та інших питань готуються і приймаються фахівцями з управління.

Керівництву компанії “Н-ський продукт” потрібно виявляти активність у розвитку виробництва, систематизувати принципи управління діяльністю і вдосконалити структуру управління підприємством. При цьому потрібно створити таку структуру управління, коли право приймати рішення надає компетентність, а не обіймання офіційної посади.

Особливу увагу керівнику компанії “Н-ський продукт” необхідно приділити добору кадрів, але через те що він не в змозі виконувати ці функції, вони покладаються на працівників відділу кадрів, які, у свою чергу, мають бути спеціально підготовлені для виконання цієї роботи на високому професійному рівні. Висококваліфіковані й ініціативні працівники становлять інтелектуальний потенціал підприємства, що має неперевершене значення для ефективного розвитку фірми. Кожний менеджер повинен розуміти, що продуктивність праці багато в чому залежить від кваліфікації працівників, а не тільки від технології й організації робочих місць. Тому для забезпечення високої продуктивності праці керівництву компанії “Н-ський продукт” необхідно формувати і реалізовувати програми систематичного навчання і підго-

товки кадрів. З цією метою до структурної схеми управління введено додатковий підрозділ — Департамент персоналу.

Визначивши потреби підприємства в кадрах, керівництво повинно компанії розробити програму, що задовольнить цю потребу і зможе включати заходи залучення, наймання, підготовки і просування працівників, потрібних для реалізації цілей організації. Можна запропонувати також формувати персонал на основі власних кадрів, тому що це дешевше, ніж залучати працівників ззовні. Крім того, підвищується заінтересованість власних працівників у досягненні кращих результатів діяльності, поліпшується моральний клімат у колективі, підсилюється відданість працівників інтересам та цілям підприємства. Водночас бажано, щоб на підприємство добирались ініціативні працівники, з новими ідеями, пропозиціями і свіжими поглядами.

Позитивні сторони системи участі персоналу в управлінні очевидні. По-перше, це робить виробничий процес демократичнішим, полегшує розв'язання конфліктних ситуацій. По-друге, усвідомлення працівниками факту своєї участі в управлінні підприємством є стимулом до підвищення якості праці та зміцнення трудової дисципліни. Наслідком цього є зниження плинності кадрів на підприємстві. По-третє, участь в управлінні підвищує почуття відповідальності працівників за якість виконуваних робіт.

Необхідно також створити Департамент маркетингу. У постіндустріальному суспільстві в умовах інформаційного вибуху особливу увагу підприємство повинно приділяти реалізації та збуту своєї продукції і послуг, збільшенню доходів і поліпшенню фінансового стану. Оскільки в умовах жорсткої конкуренції на ринку знизити рівень виробничих витрат нижче певної межі практично неможливо, підприємства шукають нові шляхи збільшення доходів.

Для того щоб вийти на новий, вищий рівень управління, керівництво компанії "Н-ський продукт" повинно не тільки опанувати нові методи і техніку управління, а й доповнювати стратегію новим. Для цього необхідно:

- максимально масштабно брати участь у державних програмах розвитку і виробництва товарів та послуг, які мають дотацію за рахунок бюджетних асигнувань;
- постійно шукати українських партнерів;
- проаналізувати попит на нові види продукції, що відповідатимуть можливостям підприємства в майбутньому;

- забезпечити ефективну рекламу продукції підприємства;
- шукати шляхи зниження виробничих і накладних витрат на продукцію, що виробляється.

Зауважимо, що експериментування з розробкою і впровадженням нових структур управління стало характерною ознакою сучасного ведення бізнесу. У цих експериментах часто використовуються найрізноманітніші комбінації відомих видів і типів організаційних форм та структур відповідно до конкретних умов функціонування. Основна тенденція полягає в тому, що кожна наступна структура стає гнучкішою порівняно з раніше діючими. Формування ефективних структур управління характеризують такі вимоги:

- зменшення розмірів підрозділів і укомплектування їх кваліфікованішим персоналом;
- зменшення кількості рівнів управління;
- групова організація праці як основа нової структури управління;
- орієнтування поточної роботи, у тому числі графіків і процедур, на запити споживачів;
- створення умов для гнучкої комплектації продукції;
- мінімізація запасів;
- швидке реагування на зміни;
- оперативне переналагоджування устаткування;
- висока продуктивність і низькі витрати;
- бездоганна якість продукції і орієнтація на міцні зв'язки зі споживачем.

Банкрутство підприємства як метод антикризового управління

Антикризове управління на підприємстві може вводитися в разі кризи і загрози визнання підприємства банкрутом. Насамперед варто усвідомити існуючі об'єктивні умови неспроможності різноманітних організаційно-правових форм власності підприємств. Як правило, ці умови породжуються непродуманістю економічної концепції і незадовільної підготовки управлінських кадрів. Незнання керівниками сучасних методів і технологій управління призвело до банкрутства багато підприємств.

До основних належать такі чинники, що призводять підприємства до банкрутства:

- відсутність економічної стратегії та економічної концепції розвитку в умовах ринкових відносин;

- розрив економічних зв'язків між суб'єктами підприємницької діяльності і втрата ринків збуту на їх територіях;
- низька кваліфікація кадрів менеджерів в ієрархії управління;
- наявність соціально-психологічних стереотипів, що перешкоджають сприйняттю необхідності переходу до ринкових відносин;
- незадовільний фінансово-економічний стан і як наслідок уповільнення інноваційних процесів;
- брак коштів для інвестицій.

Наведені чинники в сукупності й кожен з них окремо створили об'єктивні передумови для банкрутства багатьох підприємств. Це підтверджується досвідом розвинених країн, де близько 30 % банкрутств залежить від зовнішніх чинників, а решта — від внутрішніх. Таким чином, кожне підприємство в Україні може виявитися банкрутом і бути таким без правового оформлення нового статусу.

Під банкрутством підприємства розуміється його нездатність задовольняти вимоги кредиторів з оплати товарів (робіт, послуг), включаючи нездатність забезпечити обов'язкові платежі в бюджет, позабюджетні фонди у зв'язку з перевищенням зобов'язань боржника над його майном або у зв'язку з незадовільною структурою балансу боржника.

Зовнішня ознака банкрутства підприємства — призупинення його поточних платежів, коли воно не забезпечує або явно не здатне забезпечити виконання вимог кредиторів протягом трьох місяців з дня настання строку їх виконання. Підприємство вважається банкрутом після визнання факту про його неспроможність судом або після офіційного оголошення його боржником при добровільній ліквідації підприємства.

Важливою є система контролю та початкового виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

1. Істотним попередженням про можливу кризу підприємства є негативна реакція партнерів з бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, які здійснює підприємство. У цьому розумінні показові часті реорганізації підприємства (організаційні, структурні, створення і ліквідація підрозділів підприємства, філіалів, дочірніх фірм), часта та необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини і матеріалів, інші зміни у стратегії підприємства.

2. Іншою важливою ознакою, яка контролюється кредиторами, є зміни у структурі управління, звільнення членів керівництва, різке

збільшення кількості рішень, що приймаються. Крах підприємства, як правило, починається з конфліктів у його вищому керівництві.

3. Ознакою банкрутства може бути також погіршення фінансових показників діяльності підприємства. До них належать:

- затримання з поданням бухгалтерської звітності;
- зміни у статтях бухгалтерського балансу щодо пасивів та активів і порушення певної їх пропорційності;
- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити про можливу нездатність підприємства виконувати свої зобов'язання з поставок;
- підвищення заборгованості підприємства постачальникам та кредиторам;
- зменшення доходів і прибутковості підприємства, знецінення акцій, встановлення підприємством нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію.

4. Важливою ознакою є також обмеження комерційної діяльності підприємства органами влади, позбавлення ліцензій.

Банкрутство відбувається за три стадії, що мають певні ознаки.

На першій стадії здійснюється приховане зниження ціни підприємства. На цій стадії керівництво часто вживає косметичні заходи. Наприклад, продовжує сплачувати акціонерам високі дивіденди, підвищуючи позиковий капітал, завдяки продажу частини активів з тим, щоб відвести підозру вкладників.

Приховану стадію банкрутства можна визначити капіталізацією прибутку за формулою $V = P/K$, де V — очікувана ціна підприємства; P — очікуваний прибуток до сплати податків, а також відсотків за дивідендами; K — середньозважена вартість пасивів (зобов'язань) підприємств (середній відсоток, що показує дивіденди, які необхідно буде виплатити за акціонерний капітал згідно з умовами).

Зниження поточної ціни підприємства відбивається на його прибутковості. Прогноз очікуваного зниження потребує аналізу перспектив прибутковості. Доцільно розрахувати ціну підприємства на найближчу та довгострокову перспективу.

На другій стадії починаються проблеми з нестачею готівки, небажані різкі зміни статей балансу в будь-якому напрямі. Особливу увагу слід приділяти різкому зменшенню грошових коштів на розрахункових рахунках; старінню дебіторських рахунків; зниженню обсягів продажу товарів/послуг.

Якщо вчасно не вжити відповідних заходів, то може настати третя стадія банкрутства. На цій стадії підприємство не здатне своєчасно сплачувати борги. Банкрутство виявляється як неузгодженість грошових потоків.

Після визнання підприємства банкрутом до нього застосовуються такі процедури:

- реорганізаційні;
- ліквідаційні;
- мирова угода.

Реорганізаційні та ліквідаційні процедури припускають:

- введення зовнішнього антикризового управління майном і його санацію;
- примусову ліквідацію підприємства-боржника за рішенням суду;
- добровільну ліквідацію неспроможного підприємства під контролем кредиторів.

Ліквідація підприємства-боржника здійснюється на конкурсних засадах. Організаційно-правова процедура визнання підприємства банкрутом визначає:

- підвідомчість справ про банкрутство;
- розгляд справи про банкрутство в суді;
- реорганізаційні процедури;
- примусову реорганізацію підприємства-боржника;
- мирову угоду;
- спрямовані дії боржника, власника підприємства-боржника, кредитора та інших осіб;
- позасудові процедури.

Ефективність антикризового управління після визнання підприємства банкрутом багато в чому залежить від радикально спрямованих дій арбітражного керуючого, що призначається судом з ініціативи підприємства-боржника або кредиторів і якому передаються функції зовнішнього управління майном боржника. Якщо кредитори висувають кілька кандидатур, то призначення арбітражного керуючого відбувається на конкурсній основі.

На практиці спостерігається як перша, так і друга ситуація, тобто висування кандидатур відбувається з ініціативи як підприємства-боржника, так і кредиторів. Розглянемо процедуру призначення арбітражного керуючого з ініціативи підприємства-боржника, що у своєму клопотанні (заяві) обґрунтовує необхідність і доцільність виконання зазначеної процедури, вносить пропозиції щодо кандидату-

ри арбітражного керуючого. До клопотання додається письмова угода кандидата на здійснення зовнішнього управління майном боржника.

До поданої боржником заяви додаються його бухгалтерський баланс або бухгалтерські документи, що його замінюють, на останню звітну дату, а якщо настала нова звітна дата — новий бухгалтерський баланс або бухгалтерські документи.

Підставою для призначення зовнішнього управління майном боржника є наявність реальної можливості відновити платоспроможність підприємства-боржника шляхом реалізації частини його майна і здійснення інших організаційних та економічних заходів з метою продовження його діяльності.

Кандидат в арбітражні керуючі повинен бути економістом чи юристом або мати досвід господарської діяльності, а також не бути засудженим. Кандидатом не може бути посадова особа адміністрації підприємства-боржника або кредитора. Кандидат подає декларацію про свої прибутки і майновий стан.

Зовнішнє управління майном боржника не повинно тривати понад 18 місяців.

Головною особою в антикризовому управлінні підприємством-банкрутом є арбітражний керуючий, якого законодавець наділив відповідними правами й обов'язками. Зокрема, він має право:

- управляти підприємством-боржником і виконувати обов'язки, визначені законодавчими актами України для керівника підприємства;
 - усувати в разі потреби керівника підприємства від виконання обов'язків з управління підприємством-боржником, приймати на роботу і звільняти працівників відповідно до законодавства про працю;
 - розробляти план здійснення зовнішнього антикризового управління майном боржника і організовувати його виконання;
 - розпоряджатися майном боржника;
 - скликати збори (комітет) кредиторів, що беруть участь в антикризовому управлінні;
 - виконувати інші передбачені законом функції.
- Повноваження зборів кредиторів можуть бути такі:
- утворення комітету кредиторів і визначення його функцій; при цьому комітет кредиторів має право одержувати від арбітражного керуючого відповідну інформацію і пояснення до неї;
 - затвердження плану здійснення зовнішнього управління майном боржника;

- визначення розміру винагороди арбітражному керуючому, який підтверджується арбітражним судом;
- вибір підприємства, на яке покладається обов'язок вносити кошти на депозитний рахунок арбітражного суду у випадках, передбачених законом;
- виконання інших передбачених законом функцій запрошених на збори представників трудового колективу підприємства-боржника.

Збори кредиторів можуть вносити зміни в затверджений план управління майном боржника і пропозиції щодо його реалізації, які після затвердження їх арбітражним судом повинні прийматись арбітражним керуючим до виконання.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Етапи організаційно-економічного механізму стабілізації і виходу з кризи.
2. Сутність стратегічного менеджменту.
3. Сутність інноваційного підходу до подолання кризових явищ.
4. Об'єкти інноваційної діяльності.
5. Організаційні форми впровадження інновацій.
6. Джерела фінансування інноваційної діяльності.
7. Сутність реструктуризації.
8. Форми реструктуризації.
9. санація підприємства.
10. Сутність банкрутства.
11. Порядок виконання процедури банкрутства.

3.4. Профілактика кризових ситуацій на підприємстві

Механізм виникнення кризових ситуацій

Основні блоки механізму

Фактори залежності сприйняття кризової ситуації

менеджерами та працівниками підприємства

Характер самоконтролю працівників

Можлива реакція з боку інших учасників кризової ситуації

Сутність ситуаційних антикризових планів

Розробка профілактичних (передкризових) заходів з напрямів фінансово-виробничої діяльності, інноваційної активності, диверсифікації виробництва, моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування кадрового складу підприємства

Механізм виникнення кризових ситуацій

В Україні й інших країнах СНД в умовах кризи системи управління виявляються такі негативні наслідки:

- диспропорції розвитку економіки внаслідок великої питомої ваги підприємств ВПК (за різними оцінками — 70–90 % промислового потенціалу України);
- відсутність прогресивних технологій в усіх сферах народного господарства, крім ВПК;
- наявність нераціональних транспортних схем і як наслідок — розрив економічних зв'язків між підприємствами на величезній території колишнього СРСР;
- монополізм державних підприємств, що призвів до монополізму і диспропорції у сфері ціноутворення.

Першочерговим завданням для подолання кризи управління є підготовка менеджерів, обізнаних із сучасними технологіями управління. Тому необхідно організувати підготовку професійних менеджерів на всіх рівнях управління: державному, регіональному і мікрорівні.

Освоєння сучасних технологій управління — основне завдання керівників усіх рівнів. Старі кадри консервативним та інерційним мисленням перешкоджають економічним перетворенням у нашій країні.

Насамперед потрібна адміністративна реформа в Україні, покликана виконувати такі завдання:

- усунення із системи державного і регіонального управління псевдоменеджерів;
- скорочення чисельності державного апарата і регіональних чиновників;
- організація фахової підготовки 2,5–3 млн менеджерів відповідно до сучасних вимог.

Так само важливо ефективно використовувати унікальні земельні ресурси країни. Для цього варто залучити до обробки орних земель реальних приватних власників. Для ефективного використання орних земель необхідно:

- створити 400–500 тис. фермерських господарств з близько 1,5 млн фермерів і членів їхніх сімей, що становитиме близько 3 % населення України замість теперішніх 36 %;
- передати в безкоштовне користування землі, на яких розміщені діючі підприємства.

Розв'язати це завдання можна за умови, що буде переборено опір лівих сил і аграріїв у Верховній Раді України, які не бажають прогресивних нововведень у землекористуванні. Закон про землекористування в Україні має докорінно змінити економічні відносини, а ефективне використання орних земель здатне вивести Україну в лідери з виробництва сільськогосподарської продукції.

Найдієвішим інструментом виходу з теперішньої кризової ситуації є державна підтримка формування в Україні 3,5–4 млн господарюючих суб'єктів, у тому числі 2,5 млн малих підприємств. Досвід розвинених країн засвідчує, що до 65 % продукції, товарів і послуг виробляють працівники малих та середніх підприємств.

Розв'язати це завдання неможливо без спеціальної підготовки менеджерів для малих підприємств.

Особливості механізму антикризового управління в регіонах полягають у створенні вільних економічних зон господарювання і переданні регіонам права регулювати оподаткування підприємств у межах наданих їм повноважень. У регіонах найповільніше вирішиться завдання усунення із систем управління консервативних керівників усіх рівнів і чиновників регіональних структур управління.

Найефективніший інструмент антикризового управління — постановка чітких стратегічних цілей перед суспільством, розробка перспективних загальнонаціональних і регіональних програм виходу з кризи, організація стратегічного планування підприємств усіх форм власності, систематичне інформування суспільства про стан виконання програм (як щотижневі огляди).

Тільки усвідомлення суспільством сутності управлінської кризи та методів впровадження антикризових заходів уможливить подолання кризових явищ.

Механізм антикризового управління на мікрорівні

Для ефективної організації управління на мікрорівні при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідні такі дії:

- організація стратегічного (перспективного) планування;
- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ознак кризи, що загрожують діяльності підприємства;

- розробка попередніх заходів для зниження вразливості підприємства, у тому числі із запобігання аварій, екологічних загроз, природних катаклізмів (повеней, злив, зсувів тощо);
- створення резервів (фінансових, сировинних тощо);
- скорочення поточних витрат на виробництві;
- створення дублюючих систем управління;
- диверсифікація;
- трансформація організаційних форм управління;
- активна інноваційна політика як основний механізм виходу з кризи.

На думку сучасних менеджерів і спеціалістів у галузі економіки й управління, тільки активна інноваційна політика в поєднанні з використанням інвестицій для впровадження нових технологій, продуктів і товарів дає змогу успішно вирішувати проблеми виходу з кризових ситуацій.

Встановлено, що кризи поряд з негативними наслідками — спадом виробництва, безробіттям, інфляцією — сприяють удосконаленню систем управління і впровадженню інновацій.

Освоєння сучасних технологій управління — основне завдання керівників усіх рівнів. Старі кадри через консервативне та інерційне мислення перешкоджають економічним перетворенням у нашій країні. У суспільстві, де криза вважалась атрибутом іншої, капіталістичної системи, управлінців не вчили запобігати її виникненню.

У сучасному менеджменті системи попередження утворюють першу лінію захисту в умовах кризової ситуації. Ці системи стежать за певним середовищем, повідомляють про несприятливі зрушення в ньому і в такий спосіб забезпечують:

- швидку реакцію менеджерів на початок кризи завдяки постійному моніторингу зовнішньої та внутрішньої обстановки;
- заходи, спрямовані на зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- підвищення гнучкості всередині підприємства;
- розробку підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і попереджувальні заходи для виконання цих планів;
- впровадження планів передкризових заходів при виникненні кризової ситуації.

Постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої обстановки

Зовнішні загрози з боку держави, конкурентів і злочинних елементів найнебезпечніші й можуть призвести до повної руйнації під-

приємства. Цей чинник має бути пріоритетним при оцінюванні зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу.

Розробка заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства

Зокрема, це створення дублюючих організаційних форм управління. Досвід функціонування підприємств в Україні з початку 90-х років засвідчив, що державні фіскальні органи з метою вилучення в бюджет коштів підприємств застосовують такі засоби, як введення десятків різноманітних зборів і видів відрахувань, численні перевірки протягом року діяльності підприємців та підприємств, постійні зміни в законодавстві у сфері підприємництва, щоквартальну зміну форм звітності тощо. Причому працівники податкових служб відслідковують рентабельні підприємства з великою чисельністю працівників, які не можуть оперативного маневрувати коштами і кадрами. Податкові органи найчастіше незаконно вилучають кошти таких підприємств у бюджет, розраховуючи на те, що підприємство після судового розгляду внаслідок інфляції втратить значну частину своїх коштів. Завчасне створення дублюючих організаційних форм управління дає змогу оперативного перекинути туди вільні фінансові кошти і перевести співробітників в інші підприємства.

Підвищення гнучкості всередині підприємства

Гнучкість всередині підприємства забезпечується створенням дивізіональної структури управління, організацією дочірніх підприємств, а також створенням малих підприємств шляхом виокремлення з великих.

Розробка підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і попереджувальні заходи реалізації цих планів

До таких заходів насамперед належать стратегічний контролінг, комплектування групи антикризового управління з кращих менеджерів у разі потреби організації управління у кризовій ситуації, створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових коштів, технічних засобів тощо.

Реалізація планів передкризових заходів у кризовій ситуації

В умовах кризових ситуацій менеджер повинен вмти оперативного налагоджувати роботу окремих груп і спеціалістів для розв'язан-

ня поставлених завдань; приймати ризиковані й нестандартні рішення в разі відхилення розвитку ситуації від запланованого або очікуваного стану; координувати дії всіх учасників; постійно контролювати процес виконання антикризових заходів і їх результати.

Трансформація організаційних форм управління

Одним з перших методів виходу з кризи є трансформація організаційних форм управління, мета якої — підвищити ефективність функціонування організаційних форм управління шляхом добору кращих менеджерів і працівників та відносного скорочення їхньої чисельності; скорочення витрат на виробництві; підвищення продуктивності праці шляхом скорочення абсолютної чисельності працівників; залучення додаткових капіталів.

Практикою економічних реформ вироблено такі основні прийоми трансформації організаційних форм управління:

- злиття підприємств;
- створення промислово-фінансових груп (ПФГ);
- створення дочірніх підприємств (ДП);
- організація малих підприємств шляхом виокремлення з існуючих;
- створення дивізіональних структур управління;
- ліквідація збиткових підприємств, що входять до складу концернів;
- приватизація підприємств державної форми власності;
- скорочення рівнів управління складних управлінських структур.

Крім того, у постсоціалістичних державах при переході від адміністративно-командної системи управління до ринкової економіки також нагромаджено досвід створення ринкової інфраструктури у формі:

- самостійних підприємств для надання послуг населенню, що виокремились зі структури державних підприємств (для обслуговування житлового фонду, надання послуг з тепло-, енергопостачання тощо);
- малих підприємств і кооперативів, що заповнювали вільні ринкові ніші;
- комерційних банків, створюваних для розширення сфери банківських послуг юридичним та фізичним особам.

Крім зазначених методів трансформації організаційних форм управління в усіх країнах застосовується банкрутство як метод заміни власника.

Злиття підприємств

Злиття підприємств використовується як метод скорочення витрат виробництва за рахунок зменшення накладних витрат на утримання численного апарата управління. Крім того, зменшуються зусилля на освоєння нових ринків у процесі конкурентної боротьби. Проте злиття підприємств часто призводить до порушень антимонопольного законодавства.

В Україні Національний банк практикує злиття так званих проблемних банків, що мають статутний капітал нижче нормативного, з іншими банками. Це дає змогу зберегти регіональні відділення проблемних банків, виявити і відібрати кращих менеджерів у процесі злиття, збільшити статутний фонд банку.

Прикладом ефективного використання цього заходу стало злиття у США в 1998 р. двох найбільших авіабудівних компаній з метою об'єднання зусиль у конкурентній боротьбі проти європейських компаній цієї галузі, скорочення витрат на утримання апарата управління, відбору кращих менеджерів у процесі злиття.

Створення промислово-фінансових груп

Світова практика виробила досвід об'єднання фінансового і промислового капіталу у формі фінансово-промислових груп. Прототипами їх є так звані загасаючі картелі, в які об'єднувалися підприємства і банки з метою виживання. Верховна Рада України 15 листопада 1995 р. прийняла Закон України "Про промислові фінансові групи в Україні", що набрав чинності в 1996 р. Закон передбачає створення промислово-фінансових груп з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки країни.

Відповідно до законодавства України промислово-фінансова група — це об'єднання, в яке можуть входити промислові та сільськогосподарські підприємства, банки, наукові та проектні організації, інші юридичні особи і організації всіх форм власності, що мають на меті одержання прибутку. Створюються ці групи за рішенням уряду України на певний період з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей. Промислово-фінансова група не має статусу юридичної особи, і діяти від її імені має право винятково головне підприємство. У складі групи може бути тільки одне головне підприємство. Воно разом з іншими учасниками укладає Генеральну

угоду про спільну діяльність з виробництва кінцевої продукції групи, що підлягає затвердженню Кабінетом Міністрів України.

Створення дочірніх підприємств

Дочірні підприємства створюються з метою реалізації принципу забезпечення стабільності управління у просторі, для чого використовуються переміщення виробництва в регіони з дешевшою робочою силою, наближення до джерел сировини і ринків збуту продукції, скорочення транспортних витрат і залучення додаткового капіталу.

Дочірні підприємства створюють фундатори на основі передавання головним підприємством капіталів та інновацій до статутного фонду дочірнього підприємства, а також залучення капіталів інших фундаторів — фізичних і юридичних осіб. Крім того, до створення дочірнього підприємства залучаються нематеріальні активи, що сприяє впровадженню інновацій як найдієвішого засобу виходу з кризи. Створення дочірніх підприємств дає можливість залучати в систему управління нових менеджерів, підвищувати рівень їх самостійності й відповідальності.

У результаті створення дочірнього підприємства сприяє розвитку інфраструктури підприємства загалом, підвищенню його стійкості на ринку, кількісному і якісному розвитку менеджменту. В Україні дочірні підприємства формуються на основі чинного законодавства і реєструються у звичайному порядку. Найпоширенішими організаційними формами дочірніх підприємств є товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерні товариства закритого типу.

Організація малих підприємств шляхом виокремлення з державних

На початку 90-х років у процесі приватизації було створено кількості малих підприємств шляхом виокремлення з державних.

Малі підприємства — найгнучкіші організаційні форми управління. Вони мають невисокий рівень накладних витрат, що забезпечує їх виживання у кризових ситуаціях.

Світовий досвід засвідчує, що органи державного управління в усіх розвинених країнах беруть активну участь у розвитку підприємницької діяльності, підтримці малого бізнесу. У країнах, де є вікові традиції приватного підприємництва, малий бізнес потребує постійної підтримки й одержує її через цільові державні програми. Країни з розвинутою ринковою економікою мають чітко встановлену

систему державної підтримки малого бізнесу (США, Японія, Франція); в інших країнах така система перебуває на стадії утворення або розвитку. За рівнем розвитку малого і середнього бізнесу Україна істотно відстає від таких країн, як Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, держави Балтії. Досвід новітніх досліджень в Україні засвідчив, що з 1991 р. з початком трансформації економіки від планової до ринкової з'явилася можливість створення повноцінного сектора малого і середнього бізнесу.

Останніми роками процес збільшення кількості малих підприємств в Україні значно сповільнився, що свідчить про наявність несприятливих умов для їх розвитку. Багато малих підприємств припинили діяльність. На розвиток малого бізнесу впливає багато чинників: стагнація виробництва, заборгованість платників, відсутність інвестицій, дефіцит обігових коштів, скорочення платоспроможного попиту населення, часті зміни в системі оподаткування та ін.

Проте навіть незважаючи на несприятливі загальні умови, протягом п'яти-шести років після проголошення незалежності Україна могла досягти значно вагоміших результатів у розвитку малого підприємництва.

Нині в Україні існує нагальна проблема вибору правильної державної стратегії сприяння малому підприємництву.

Протягом перших чотирьох років у країні функціонував державний орган з питань малих підприємств і підприємництва, було розроблено Програму державної підтримки підприємництва і відповідні плани її реалізації. В органах місцевого управління функціонують відділи і фахівці з питань розвитку економіки та підприємництва, але їх позитивний вплив на стан підприємництва незначний. У 1996 р. Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію державної політики розвитку малого підприємництва, у 1997 р. — затверджено Програму його розвитку на 1997–1998 рр., розроблено регіональні програми в усіх областях України. Не маючи сумнівів щодо необхідності таких заходів, зауважимо, що значних позитивних змін у бажаному напрямі не було досягнуто. Самоорганізація малого бізнесу може значно поліпшити економічну ситуацію в Україні. У цьому разі немає потреби витратити державні кошти і збільшувати штат державних службовців, які контролюють розвиток малого бізнесу. Достатньо зосередити зусилля на створенні оптимальної законодавчої бази і розвиненої інфраструктури для сприяння функціонуванню малих підприємств. Особливу увагу варто приділяти проблемам

формування ефективних механізмів взаємодії держави з об'єднаннями підприємств, а також організацій соціального партнерства між владою і підприємцями. Обмеженість економічних і політичних можливостей ще не надає можливості малому бізнесу в Україні конкурувати зі значними корпоративними структурами. Проте в розвинених державах малі підприємства забезпечують зайнятість робочої сили і дають 60–65 % надходжень до бюджетів усіх рівнів.

Дивізіональні структури управління

Вперше дивізіональні структури управління з'явилися наприкінці 20-х років XX ст. в автомобільній промисловості США. У 60-х роках ці структури було створено в Європі. Основний чинник появи дивізіональних структур управління — криза подальшого розвитку великих фірм через ускладнення організаційних систем управління, виникнення великої кількості ієрархічних рівнів управління, збільшення кількості підрозділів, підпорядкованих одному керівнику.

Права і відповідальність менеджерів управління в дивізіональних структурах розподіляються на двох основних рівнях:

- у головній штаб-квартирі розміщуються вища адміністрація підприємства і кілька основних функціональних служб (чотири — шість), до функцій яких входять стратегічне планування, фінансування, розподіл ресурсів, здійснення кадрової і маркетингової політики;
- виробничі або збутові відділення, які очолюють керівники, що є цілком самостійними при вирішенні оперативних питань і проблем. Ці відділення повністю відповідальні за результати своєї діяльності у сфері організації виробництва, добору і розподілу кадрів (нижчої ланки управління і виконавців), збуту, організації обліку і звітності, ціноутворення, одержання прибутку. Тому часто такі відділення називаються центрами прибутку.

Розглянемо класифікацію дивізіональних структур управління.

Продуктова дивізіональна структура управління застосовується при розширенні виробником номенклатури продукції у процесі диверсифікації, ринкова — у разі функціонування на кількох ринках або для забезпечення потреб великих груп споживачів. При цьому можуть виокремлюватись автономні відділення, що орієнтовані на цей ринок.

Регіональна дивізіональна структура управління застосовується фірмами, що акцентують увагу на великих географічних зонах. При цьому відділення створюються за територіальним принципом з урахуванням відповідного законодавства і місцевих звичаїв.

Глобальна продуктова дивізіональна структура управління застосовується фірмами, в яких розбіжності між обсягами продукції, що випускається, мають більше значення, ніж розбіжності між регіонами, де реалізується їх продукція.

Ліквідація збиткових підприємств

Ліквідація збиткових підприємств, що входять до складу концернів, а також інших об'єднань, у розвинених країнах здійснюється шляхом їх продажу на ринкових засадах новим власникам або продажу контрольних пакетів їх акцій.

В Україні продаж підприємств здійснюється за допомогою торгів на аукціонах, а також у процесі приватизації підприємств державної форми власності. Припускається, що новий власник забезпечить ефективнішу діяльність таких підприємств.

Приватизація підприємств

Процес приватизації підприємств передбачає ефективнішу їх роботу в результаті зміни власника. Як засвідчує досвід, державні підприємства функціонують менш ефективно порівняно з приватними. В Україні й інших країнах СНД реалізується багаторічна програма приватизації.

Скорочення рівнів управління складних організаційних структур

З часом управлінські структури розширюються, продуктивність праці їх працівників знижується, виникають міжгрупові та міжособистісні конфлікти.

При виникненні кризових явищ керівництво підприємств намагається скоротити поточні витрати за рахунок скорочення чисельності апарату управління. При цьому доцільно скорочувати рівні управління, а не окремих виконавців. У період кризи управління варто організовувати спілкування за типом "зірки".

Створення обслуговуючих підприємств, виокремлених з державних

До структур державних підприємств в епоху соціалізму входили численні допоміжні підрозділи:

- житлово-комунальні господарства;
- відділи робочого постачання;
- бази відпочинку;

- піонерські табори;
- медичні заклади;
- автотранспортні служби;
- ремонтно-будівельні служби;
- дитячі заклади та ін.

Перелічені підрозділи обслуговували працівників державних підприємств і членів їхніх родин, перебували на балансах цих підприємств і функціонували на дотаційній основі. Вартість їх послуг включалася в собівартість продукції. З розвитком ринкових відносин продукція державних підприємств, обтяжена вантажем інших послуг, виявилася неконкурентоспроможною. На базі допоміжних підрозділів почався процес створення госпрозрахункових самостійних підприємств. Як правило, майно і основні фонди знову створюваних підприємств викупувалися їх колективами і перетворювалися на підприємства з колективною або змішаною формою власності. Житлово-комунальні господарства перетворювалися на акціонерні товариства, відділи робочого постачання — на торговельні підприємства, медичні заклади — на госпрозрахункові центри медичного обслуговування, автотранспортні служби — на самостійні автотранспортні підприємства, ремонтно-будівельні служби — на ремонтні або малі будівельні підприємства. Бази відпочинку і піонерські табори найчастіше ліквідувалися, дитячі заклади (дитячі садки та яслі) передавалися в муніципальну власність. Досвід функціонування знову створених підприємств, виокремлених з організаційних структур державних підприємств, засвідчив, що в умовах ринкових відносин вони пристосувалися до функціонування в нових умовах і не потребують дотацій. Обсяг і якість виконуваних ними послуг населенню збільшилися і поліпшилися. Загалом виокремлення допоміжних служб зі складу державних підприємств сприяло підвищенню їх конкурентоспроможності.

Створення кооперативів і малих підприємств

Створення кооперативів як організаційної форми управління почалося в СРСР у 1987–1988 рр. як вимушений антикризовий захід. У середині 80-х років кризові явища в СРСР почали виявлятися так істотно, що керівництво країни шукало шляхи їх подолання.

Державні соціалістичні підприємства не задовольняли потреби населення в товарах і послугах, тому було прийнято рішення про створення кооперативів. Останні за короткий час (один-два роки) захопили вільні ринкові ніші. Не маючи гідних конкурентів в особі державних підприємств, кооперативи знизили якість товарів і послуг. Проте цей сектор економіки швидко розвивався, і уряд СРСР почав здійснювати політику дискредитації кооперативів. Радянські тоталітарні засоби масової інформації щодня виливали потоки лихослів'я щодо діяльності кооперативів. Цькування кооперативів як організаційної форми припинилося в 1991 р. після розпаду СРСР.

За короткий час багато кооперативів міцно зайняли вільні ринкові ніші, інші ж трансформувалися в малі підприємства.

Створення комерційних банків

У Радянському Союзі багато років існувала державна монополія в банківському середовищі: функціонували тільки Державний банк СРСР, Будбанк і Ощадний банк, що повністю контролювались державою. Лише в 1987 р. у країні було створено спеціалізовані банки — Агропромбанк СРСР, Промбудбанк СРСР, Житлосоцбанк СРСР і Зовнішньоекономічний банк СРСР, що підпорядковувались Раді Міністрів СРСР.

У розвинених державах функціонує широка мережа комерційних банків: у США їх налічується 14,5 тис., у Німеччині — 4,5 тис., у Швейцарії — близько 700.

Банки надають клієнтам різноманітні послуги — від традиційних (депозитних, позичкових, розрахунково-касових операцій) до новітніх (лізинг, факторинг тощо).

Банківська система України — один із секторів національної економіки, що розвивався найдинамічніше. У 1997 р. у країні було зареєстровано 230 банків із 2241 відділенням, у 2001 р. (за станом на 1 січня) функціонувало 152 банки. Для нормального обслуговування економіки України кількість банків повинна бути на порядок більшою. Дослідження незалежних експертів засвідчили, що комерційні банки України недостатньо контролюють фінансові ресурси країни; лише невелика частина ресурсів спрямована на потреби промисловості, будівництва та аграрного секторів. Значна частина коштів банків спрямовується на придбання державних облігацій під тиском урядових структур управління — Міністерства фінансів та Національного банку України.

Консалтингові послуги як передумова профілактики криз

Надання консалтингових послуг є однією з передумов якісної профілактики криз.

У розвинених країнах управлінське консультування — це насамперед незалежні об'єктивні поради і технічна допомога кваліфікованих фахівців з метою надання клієнтам послуг з раціонального використання наявного потенціалу та ресурсів для досягнення поставлених цілей антикризового управління. Але в Україні керівники підприємств найчастіше звертаються до консультантів у двох випадках: коли є потреба реструктурувати систему управління або вивести підприємство з кризового стану.

Використання послуг зовнішніх консультантів з антикризового управління не підміняє, а доповнює діяльність менеджерів (групи) антикризового управління, не знімає з них відповідальності, але створює засади для їх ефективної діяльності.

Класифікація консультантів

У сучасному бізнесі консалтингові послуги можуть надавати:

- транснаціональні консалтингові корпорації, що мають розгалужену мережу регіональних представництв;
- багатофункціональні фірми, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній і надають спектр управлінських послуг;
- вузькоспеціалізовані консалтингові фірми, що надають послуги середнім та невеликим фірмам в обмеженій сфері управлінських проблем в окремих регіонах;
- консультаційні підрозділи державних органів, покликані надавати інформаційні послуги в певних сферах (податкове законодавство, митні правила тощо);
- вищі навчальні заклади, центри з підготовки та перепідготовки менеджерів, які здійснюють підготовку керівників вищої ланки та ініціюють отримання ними консалтингових послуг;
- незалежні консультанти та експерти, що мають великий досвід роботи і надають послуги окремим підприємцям.

Консалтинговий цикл є багатоступеневим процесом, що складається з дев'яти етапів. Послідовність цих етапів при здійсненні консалтингу така:

- початковий контакт з клієнтом;
- первинна пропозиція консультанта щодо надання послуг;
- укладення контракту з клієнтом;

- збирання необхідної інформації щодо проблем клієнта;
- аналіз зібраної інформації;
- розробка рекомендацій щодо вирішення проблем;
- організація зв'язків і звітності;
- організація впровадження рекомендацій;
- завершення консалтингової діяльності й оцінка результатів.

Кожний етап консалтингу має певні особливості, цілі та завдання.

Початковий, перший контакт з клієнтом відбувається після того, як останній виявив проблему й має намір вжити заходів для її вирішення чи подолання негативних наслідків. Клієнт вважає, що проблема може бути вирішена, але сам не має необхідного досвіду чи знань щодо методів її вирішення й розуміє, що йому потрібна допомога кваліфікованого консультанта. Під час першого контакту консультант повинен визначити природу проблеми і обсяг необхідної допомоги клієнтові, з'ясувати, хто ініціював звернення клієнта до консультанта, хто з боку клієнта прийматиме рішення про укладення контракту з консультантом, встановити ділові контакти з керівником підприємства, яке потребує консультаційних послуг, визначити можливості надання послуг з боку консультанта.

На другому етапі (первинна пропозиція) консультант ознайомлюється з підприємством клієнта, збирає первинну інформацію про клієнта та його проблеми, про сектор економіки (ринку), де працює клієнт. Одночасно консультант розробляє план консультування, який базується на отриманій інформації про клієнта, минулому досвіді консультанта у вирішенні аналогічних проблем і результатах подібних консультацій.

План консультації включає:

- основні цілі, які мають бути досягнуті у процесі виконання проекту;
- завдання, які необхідно розв'язати для досягнення мети;
- визначення рівня знань і навичок виконавців, потрібних для вирішення кожного завдання;
- визначення кількості годин витрат робочого часу консультантів, а також рівень погодинної оплати їх праці;
- визначення приблизного терміну виконання плану консультацій.

Третім етапом є ділова пропозиція і укладення контракту. Ділова пропозиція передбачає:

- обґрунтування необхідності вирішення проблеми клієнта, мету, підходи до надання консультаційних послуг;
- характеристики методології, що використовуватиметься консультантом;
- опис команди консультантів;
- підходи щодо управління проектом з описом відповідальності команди консультантів, розклад зустрічей та звітів;
- результати, які отримає клієнт після виконання проекту;
- прогнозований бюджет витрат;
- необхідна додаткова інформація (опис попереднього досвіду консультанта, резюме працівників, спосіб розрахунків, форма анкет для клієнта тощо).

Кожна ділова пропозиція супроводжується стислим листом, де висловлюється розуміння проблем клієнта і бажання консультанта допомогти йому вирішити проблеми.

Після підписання контракту консультант переходить до четвертого етапу — збирання необхідної інформації.

Процес збирання інформації включає:

- ідентифікацію необхідних джерел інформації, навіть не суттєвих на перший погляд;
- попереднє збирання інформації як зовнішньої (періодичні видання, галузеві огляди тощо), так і внутрішньої (річні звіти, бухгалтерські та фінансові документи, оперативні дані тощо);
- виявлення додаткових джерел інформації і можливостей її одержання;
- анкетування та інтерв'ю працівників підприємства;
- систематизація зібраної інформації.

На п'ятому етапі консультант аналізує зібрану інформацію за таким алгоритмом:

- класифікація даних, яка по суті є продовженням попередньої систематизації; у процесі роботи консультант об'єднує споріднену інформацію, формує інформаційні групи, таблиці;
- аналіз взаємовідносин зовнішніх контрагентів клієнта, а також внутрішніх горизонтальних взаємовідносин окремих підрозділів, відділів, працівників, а також взаємозв'язків топ-менеджерів та менеджерів окремих підрозділів, цехів, дочірніх підприємств тощо;

- порівняння одержаних результатів із запланованими показниками, вимогами стандартів, найкращими світовими аналогами;
- синтезація і узагальнення інформації, складання окремих висновків, узагальнення результатів аналізу проблем.

Шостим етапом є розробка консультантом рекомендацій щодо вирішення проблем клієнта. Рекомендації мають бути конкретними, наприклад, такими:

- зробити короткий узагальнюючий опис проблем клієнта та їх можливих наслідків;
- визначити основні напрями та шляхи подолання виявлених недоліків;
- визначити завдання для усунення виявлених недоліків;
- розробити конкретні пропозиції щодо розв'язання цих завдань;
- здійснити попередню оцінку вартості впровадження рекомендацій.

На сьомому етапі консультант за активної участі клієнта окреслює заходи впровадження рекомендацій.

Разом з клієнтом консультант визначає:

- перелік заходів для впровадження рекомендацій;
- терміни реалізації рекомендованих заходів;
- виконавців і організацію зв'язків між керівником та виконавцями;
- порядок звітності виконавців перед керівником.

Впровадження рекомендацій є восьмим етапом, на якому клієнт остаточно визначає:

- конкретні заходи для впровадження рекомендацій;
- кошторис витрат для впровадження рекомендацій;
- конкретних виконавців для впровадження окремих заходів;
- графік і терміни впровадження заходів;
- певні повноваження виконавців, необхідні кошти, ресурси тощо;
- систему звітності та контролю впровадження рекомендацій.

На останньому, дев'ятому етапі консультант разом з клієнтом розглядає результати впровадження рекомендацій, підсумовує витрати на їх впровадження, розраховує економічний ефект від їх реалізації.

Консультант звітує перед клієнтом.

Звітність консультанта складається з проміжних та завершального звітів. Проміжні звіти консультанта є важливими етапами контролю його діяльності. Клієнт повинен мати чітке уявлення про роботу консультанта, за яку платить. Звіт консультанта є ефективним

заходом привертання уваги до консультаційного проекту, а також доказом того, що клієнт не марно витрачає гроші.

Проміжні звіти дають консультантові можливість:

- пояснити клієнту, що саме із запланованого проекту завершено на цей момент;
- проінформувати клієнта про непередбачені ускладнення;
- дати проміжні рекомендації для усунення виявлених недоліків;
- надати клієнту додаткові пояснення й вислухати його точку зору на проблему;
- інформувати клієнта про виявлені недоліки та потенційні шляхи їх усунення;
- інформувати клієнта про подальші дії консультанта.

До кожного проміжного звіту додається рахунок на оплату виконаної роботи.

Завершальний звіт складається з професійно виконаних проміжних звітів. У цьому звіті мають зазначитися мета й обсяги завдання, підсумки вивчення проблеми, узагальнені висновки щодо виявлених недоліків, основні напрями та шляхи вирішення проблем і усунення виявлених недоліків, конкретні рекомендації для розв'язання завдань, план впровадження конкретних заходів, очікувані результати впроваджених заходів.

До заключного звіту додається заключний рахунок консультанта.

Вартість і ефективність консалтингових послуг

Великі зарубіжні фірми користуються послугами транснаціональних консалтингових корпорацій.

У результаті впровадження запропонованих консультантами заходів прибутки великих фірм збільшуються на третину. Але вартість послуг транснаціональних консалтингових корпорацій висока й недоступна для більшості підприємств.

Вартість послуг багатофункціональних та вузькоспеціалізованих консалтингових фірм дещо нижча, але так само доступна лише великим українським підприємствам.

Державні органи надають консалтингові послуги безкоштовно або за невелику плату. Проте їх консультанти не відповідають за якість своїх рекомендацій. Здебільшого консультації працівників податкових адміністрацій України різних рівнів істотно різняться. У такому разі керівник підприємства вибирає із двох запропонованих рекомендацій найприйнятнішу з огляду зменшення податкового тя-

гаря. Іноді підприємства, керуючись консультаціями районної податкової адміністрації, порушують, на думку вищої податкової адміністрації, чинне законодавство й піддаються різним санкціям аж до закриття розрахункових рахунків підприємств. Зрештою це призводить до припинення діяльності останніх. Внаслідок такої політики податкової адміністрації в Україні в 1998 р. реально функціонувало тільки близько 146 тис. малих та середніх підприємств з 294 офіційно зареєстрованих, що поглибило наявну економічну кризу і створило підґрунтя для розвитку тіньової економіки.

У розвинених країнах, зокрема у США, вищі навчальні заклади і центри підготовки та перепідготовки менеджерів істотно впливають на розвиток економіки. Система оплати праці вчених університетів США побудована так, що близько половини сукупного заробітку вчений отримує в університеті, а половину або більше — на фірмі або підприємстві, якому надає постійні консультаційні послуги. У результаті вирішуються проблеми зв'язку науки з виробництвом, а досягнення науки впроваджуються у виробництво. Крім того, менеджери США регулярно, не рідше одного разу на 5 років, проходять шестимісячну перепідготовку на спеціальних курсах, де їм надається інформація про новітні досягнення у сфері менеджменту, інновацій, інформаційних технологій тощо. Така система підготовки стимулює менеджерів до отримання консалтингових послуг. Ефективності вдосконалення системи заохочення менеджменту у США сприяє також система аналізу банкрутств підприємств. Якщо банкрутство не було навмисним або фіктивним, менеджеру підприємства пропонується пройти шестимісячне навчання на курсах перепідготовки, після чого він може створити власну фірму, на що йому видається субсидія або субвенція. В Україні такої практики не існує.

За оцінками американських фахівців, розвиток "менеджеризму" у ХХ ст. надав можливість компаніям США досягти підвищення продуктивності праці (на 10 %) у конкурентній боротьбі з підприємствами країн Західної Європи.

Вищі навчальні заклади в колишньому СРСР не здійснювали масової підготовки менеджерів, як це робилося в розвинених країнах Європи та Америки. У Радянському Союзі менеджерами були здебільшого фахівці народного господарства. Підготовку та перепідготовку менеджерів здійснювали тільки два навчальних заклади — Академія суспільних наук СРСР (Москва) та Інститут управління на-

родним господарством (Київ), де щорічно підготовку та перепідготовку проходили близько 200 фахівців. Тому навчальні заклади України, як й інших країн СНД, не мають досвіду консультування керівників підприємств народного господарства через відсутність практики у сфері менеджменту кризових ситуацій, оскільки, згідно із соціалістичною ідеологією кризи — економічні, фінансові, валютні, екологічні та ін. — властиві тільки капіталістичній системі. Як наслідок керівні кадри всіх рівнів в Україні та інших країнах СНД виявилися невідповідними до роботи в умовах кризових явищ. Лише в 90-х роках у нашій країні почали створюватися навчальні заклади, що готують менеджерів і надають консалтингові послуги.

У багатьох країнах найчисельнішою групою працівників консалтингу є незалежні консультанти та експерти. Але їхні можливості обмежені вузькою сферою спеціальних знань; при цьому послуги надаються невеликій кількості підприємців. Вартість цих послуг нижча від вартості послуг спеціальних консультативних фірм, а ефективність діяльності таких груп консультантів висока. Наприклад, автор у 1996 р. як консультант Митної служби України (МСУ) запропонував реформувати структуру управління МСУ і систему оплати праці залежно від її обсягу та результатів. Працівники апарату МСУ взяли активну участь у підготовці рекомендацій і за кілька місяців впровадили надані рекомендації. Це дало змогу зменшити витрати на утримання працівників МСУ до 30 %.

Проблеми менеджмент-консалтингу

Розглянемо основні проблеми менеджмент-консалтингу в Україні.

1. Відсутність практики консультування і психологічна неготовність менеджерів вітчизняних підприємств використовувати досвід та знання консультантів.

Автору неодноразово доводилося спостерігати реакцію керівників державних підприємств та організацій на пропозиції консультантів проаналізувати діяльність підприємства з метою розробки конкретних пропозицій для вирішення наявних проблем. Запрошуючи фахівця, керівники підприємств очікують від нього готових рецептів розв'язання проблем реструктуризації підприємства, трансформації форм власності, організації системи управління та інших ефективних пропозицій. Коли ж після попереднього ознайомлення консультанта з проблемами підприємства його керівники дізнаються, що з їх боку так само необхідні значні зусилля для розв'язання

цих завдань, тривалі витрати часу, значні кошти на оплату праці консультантів, необхідність прийняття непопулярних рішень для наведення елементарного порядку на підприємстві, їх реформаторські настрої згасають, і вони ухиляються від співробітництва з консультантами.

Пересічні працівники державних підприємств здебільшого не вітають появу консультантів, побоюючись втратити свою навіть низькооплачувану роботу. У більшості випадків вони психологічно не готові перейти до нових методів управління на економічних засадах.

2. Психологічна неготовність більшості працівників у постсоціалістичних державах до підвищення ефективності праці та виробництва.

За даними преси, мешканці Східних земель Німеччини (колишньої НДР) за 40 років існування в соціалістичній країні засвоїли певні життєві стандарти обов'язковості соціальних благ у сфері охорони здоров'я, освіти, відпочинку тощо; водночас продуктивність праці працюючих у Східних землях у середньому на 30 % нижча від продуктивності працюючих у Західних землях. Після возз'єднання Німеччини в єдину державу виникли характерні конфліктні ситуації та кризові явища — близько 90 % підприємств колишньої НДР перебувало у кризовому стані через неспроможність конкурувати з аналогічними підприємствами ФРН; близько 5 млн працездатних працівників державних підприємств НДР залишилися без роботи.

Уряд Німеччини впровадив кардинальні заходи для вирішення цих проблем. Зокрема, було впроваджено "податок солідарності", відповідно до якого громадяни ФРН відраховують 7 % прибутків на реанімацію економіки Східних земель. Щорічно близько 50 млрд німецьких марок (приблизно 25 млрд євро) вкладаються в економіку колишньої НДР. Крім того, уряд ФРН закликав менеджерів Західних земель подати консультативну допомогу східнонімецьким підприємствам. З цією метою у Східні землі було відряджено досвідчених менеджерів-пенсіонерів. Але зусилля консультантів були марними через відсутність підтримки з боку працівників східнонімецьких підприємств. На часі склалася така ситуація: близько 2 млн працівників Східних земель працюють на підприємствах у західних землях; продуктивність праці "східних німців" приблизно на третину нижча від продуктивності праці "західних німців". Виникають конфлікти через відмінності рівнів заробітної плати: "східні німці" вимагають рівної плати за нижчу за якістю роботу, з чим не згодні їх західні колеги.

Близько мільйона працездатних "східних німців" працюють на небагатьох діючих підприємствах колишньої НДР, охороняють та обслуговують законсервовані підприємства, а близько двох мільйонів взагалі мають статус безробітних.

Внаслідок психологічної неготовності більшої частини кадрового потенціалу східнонімецьких підприємств до інтенсифікації праці та виробництва, а також через їх економічну пасивність економіка Східних земель перебуває у кризовому стані незважаючи на величезні грошові інвестиції найбагатшої країни Західної Європи.

3. Проблеми впровадження менеджмент-консалтингу.

У країнах СНД відчувається гостра нестача спеціалістів, що володіють сучасними методами та технологіями управління. Для розв'язання цієї проблеми можуть бути впроваджені такі заходи:

- цільова підготовка та перепідготовка керівників підприємств і організацій усіх форм власності у спеціалізованих навчальних закладах, де готуються менеджери. Розв'язання цих завдань гальмується дефіцитом кадрів викладачів та консультантів, а також коштів для оплати їх послуг;
- організація менеджмент-консалтингу для керівників різних ланок діючих підприємств;
- спрямованість засобів масової інформації на зміну менталітету менеджерів та працівників державних підприємств, на їх перехід від пасивної позиції очікування до активної, пов'язаної з опануванням нових технологій, розвитком творчої ініціативи.

Характерні помилки менеджерів підприємств

Найпоширеніші такі помилки менеджерів підприємств, що спричинюють кризові ситуації:

- ігнорування стратегічного та бізнес-планування;
- ігнорування маркетингових досліджень;
- помилки в оцінці розміру ринків збуту і потенційних доходів;
- заниження розрахунків податкових витрат і зборів;
- прорахунки у формуванні управлінської команди;
- заниження витрат на реалізацію бізнес-проектів;
- помилки у створенні механізму фінансового менеджменту;
- недооцінка механізму управління якістю;
- не виправдана економія на рекламі та представницьких витратах;
- недосконала система контролю управлінських рішень;
- економія на послугах професійного консультанта.

1. Механізм антикризового управління в Україні.
2. Основні завдання антикризового управління в Україні.
3. Механізм антикризового управління на мікрорівні.
4. Основні прийоми трансформації організаційних форм управління.
5. Класифікація дивізійних структур управління.
6. Значення малого підприємництва в економіці.
7. Класифікація диверсифікаційних процесів.
8. Основні функції та принципи роботи консультантів у кризових ситуаціях.
9. Структура консультаційного циклу.
10. Основні причини звернення менеджерів до послуг консультантів.
11. Проблеми менеджмент-консалтингу в Україні.

3.5. Створення груп антикризового управління

Основні теоретичні знання і практичні навички, необхідні менеджерам для антикризового управління

Завдання і стилі управління у кризових ситуаціях

Добір і підготовка груп спеціалістів та менеджерів для подолання

кризових явищ

Інформаційно-аналітична функція антикризових груп

Вибір стилю управління у кризових ситуаціях

Методи прийняття управлінських рішень антикризовими групами

Навчання персоналу груп антикризового управління

Психологічна та функціональна підготовка учасників антикризових груп

Вимоги до особистих якостей менеджерів у кризових ситуаціях

Добір і підготовка менеджерів (груп) для подолання кризових ситуацій

Менеджер з антикризового управління повинен бути обізнаний з такими дисциплінами:

- загальна теорія управління;
- методи і технології прийняття управлінських рішень;
- основи конфліктології;

- теоретичні засади антикризового управління;
- методи передкризового управління (реструктуризація, реінжиніринг, санація та ін.);
- інноваційний менеджмент;
- інвестиційний менеджмент;
- управління проектами;
- методи проектування організаційних форм управління.

Зміст предметного аспекту діяльності менеджменту кризових ситуацій висуває такі вимоги до добору менеджерів:

- вичерпна поінформованість в усіх галузях діяльності підприємства і міждисциплінарний підхід до прийняття та вибору рішень;
- великий фаховий досвід практичної роботи менеджером;
- розуміння специфіки кризових ситуацій, складності розв'язання завдань в умовах гострого дефіциту часу, уміння вибирати адекватну стратегію управління;
- допуск до всіх джерел інформації про діяльність підприємства, включаючи стратегічні плани.

Характер функціональних завдань управління кризами потребує наявності у менеджерів таких умінь:

- приймати ризиковані й нестандартні рішення в разі відхилень розвитку ситуації від очікуваного або запланованого стану за відсутності додаткових резервів часу або ресурсів;
- оперативно налагоджувати роботу окремих спеціалістів і груп з метою розв'язання посталих завдань у стислі строки;
- забезпечувати взаємодію і координацію всіх учасників;
- організовувати постійний контроль за реалізацією антикризових заходів.

Підготовку і навчання менеджерів необхідно планувати за двома напрямками — фаховим і психологічним.

Варто проводити спеціальні заняття з формування організаційно-технічних навичок застосування сучасних методів поліпшення якості прийнятих рішень.

Психологічна підготовка груп менеджерів з антикризового управління повинна спрямовуватись на розв'язання таких завдань:

- психологічне інформування про специфіку емоційного сприйняття кризових ситуацій і поведінку працівників на етапах розвитку кризових ситуацій;

- психологічне консультування за окремими аспектами сприйняття і реагування менеджерів в умовах інформаційно-емоційних перевантажень;
- формування комунікативних навичок спілкування в умовах високої емоційної напруженості й конфліктності учасників;
- соціально-психологічний тренінг сумісності, співпрацьованості та згуртованості;
- освоєння прийомів і техніки зняття й профілактики стресових станів.

Існують такі форми і методи підготовки груп менеджерів з антикризового управління:

- організаційне навчання шляхів проведення навчань та тренувань;
- груповий тренінг;
- ділові ігри;
- розбирання конкретних ситуацій;
- використання комп'ютерних тренажерів.

Цілі антикризового менеджменту

Антикризовий менеджмент має на меті запобігання кризовій ситуації, готовність до протистояння кризі та професійну поведінку під час та після кризи. Іншими словами, антикризовий менеджмент передбачає дії, адекватні чотирьом його стадіям, які в Європі називаються "запобігання", "готовність", "реакція" та "відновлення" (ЗГРВ), а у США — "зменшення", "готовність", "реакція" та "відновлення" — чотири "р" (Reduction, Readiness, Response, Recovery).

Знання моделі ЗГРВ — вміння запобігти загрозі та виникненню кризи, підготувати підприємство до боротьби з кризою, забезпечити ефективну реакцію при виникненні кризи та в період відновлення після кризи — необхідна умова ефективної діяльності антикризових менеджерів.

Дії, що характерні для всіх стадій моделі ЗГРВ, поділяються на підгрупи (рис. 3.10).

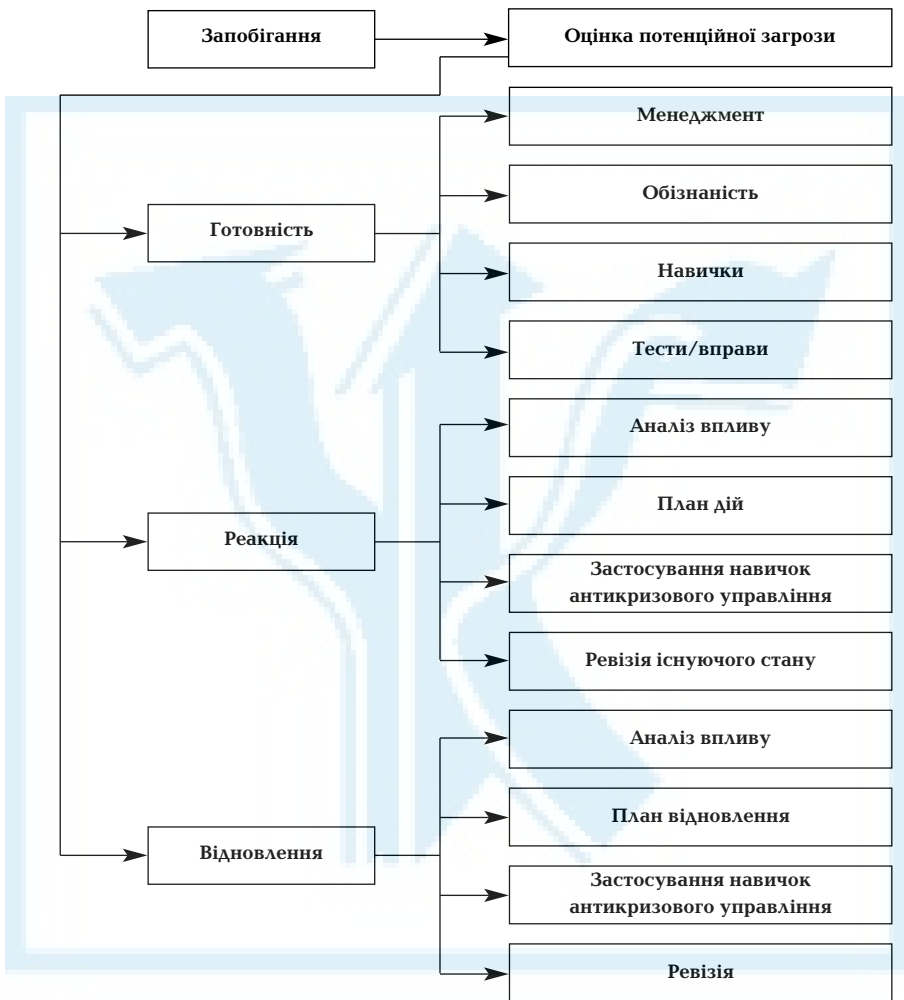


Рис. 3.10. Модель антикризового менеджменту

У процесі антикризового менеджменту мають бути розв'язані такі завдання:

- зменшення потенційних збитків;
- зменшення впливу ризиків і шкоди від них;
- зменшення експлуатаційних збитків;

- зменшення страхових внесків;
- скорочення процедури прийняття рішень під час реагування та відновлення;
- скорочення часу на реагування та відновлення;
- посилення здатності до реагування та відновлення;
- посилення захисту активів та персоналу;
- укріплення іміджу непохитності й ефективності антикризового менеджменту у сприйнятті громадськості;
- підвищення правової та суспільної відповідальності.

Розробка програми “Запобігання–Готовності–Реакції–Відновлення”

На невеликих підприємствах та в підрозділах з чисельністю до трьох працівників, які безпосередньо пов'язані з менеджером відділу або власником підприємства, персонал з готовністю візьме участь у розробці загальної програми управління кризою. Маленька команда з більшим ентузіазмом поставиться до планування антикризового менеджменту і розробки програм для підготовки персоналу до управління кризовими ситуаціями; при цьому не постає потреби у формалізації діяльності антикризової групи.

На великих підприємствах вірогідність залучення до груп антикризового управління основного персоналу та керівних осіб незначна. Директор чи керівник відділу може бути на кілька ієрархічних рівнів віддалений від тих, хто докладає зусиль до розробки антикризових заходів у кожному конкретному відділі або напрямі діяльності. Інші менеджери можуть бути обтяжені складнішими, важливішими, нагальнішими завданнями. У такій ситуації робоча антикризова група швидко виявиться ізольованою. У результаті підвищиться потреба у формалізації антикризового процесу всередині підприємства і чіткому встановленні зв'язків антикризової групи з вищим керівництвом, щоб антикризове планування і готовий антикризовий проект були підтримані й реалізовані.

Більшість керівників підприємств і менеджерів відділів швидко усвідомлюють проблему у трьох взаємопов'язаних, але окремих аспектах — координування, управління реагуванням і управління відновленням. Така структура передбачає п'ять етапів дій з реалізації проекту:

- визначення критерію для проекту (аналіз ризику впливу кризи і формування відповідних стратегій);

- вибір найприйнятнішої стратегії чи кількох стратегій для складання плану (знизу вгору, згори вниз, поєднання обох стратегій; цілісний або спеціалізований підхід до кожного відділу); члени команди можуть перейти до спеціалізованих робочих груп окремих відділів на чолі з керівником, який координуватиме діяльність групи, задаватиме напрям діяльності та формулюватиме спільну мету;
- визначення тактики (часто згори вниз) і планів дій (часто знизу вгору); наприкінці цього етапу робочі групи можуть перетворитися на дієві команди. Члени груп планування можуть бути залучені до оцінки (аудиту) ризиків;
- освоєння планів і тактики шляхом тренінгу; на цьому етапі більшість підприємств потребує вдосконалення планів з урахуванням специфічних потреб кожного відділу; при цьому менеджери найчастіше здійснюють певне коригування й моніторинг процесу з метою контролю змін у планах;
- навчання і тренінг учасників антикризових груп.

Правила групового антикризового менеджменту

Практикою антикризового управління вироблено певні правила групового/командного менеджменту. Менеджеру слід дотримувати таких правил:

- переконатися, що програма групового менеджменту має конкретну мету і не враховуватиме усталені відносини працівників;
- переконатися, що наставники (та їх керівники) мають відповідні знання і вмють їх застосовувати;
- здійснити ретельні перевірки, спостерігаючи, чи відповідають їх результати сподіванням (повторювати їх регулярно);
- переконатися, що програма діє не для заохочення, пов'язаного з просуванням службовими сходінками; у противному разі ставлення учасників до групового менеджменту істотно зміниться. Вони лише обговорюватимуть програму і не докладатимуть жодних зусиль до самовдосконалення у груповій співпраці;
- переконатися, що програма враховує відмінності між різними посадовцями — різні люди мають різний інтерес щодо групового менеджменту;
- стежити, щоб результати поліпшувалися завдяки боротьбі з власними недоліками, а не повторюванням "які ми погані";

- стежити, щоб навчальний матеріал подавався просто й доступно і супроводжувався прикладами;
- дбати, аби учасники мали змогу засвоювати матеріал і поодиночі, і у групі;
- стежити, щоб матеріал закріплювався і повторювався упродовж навчання;
- перевіряти, чи позначаються зміни, про які свідчить рейтинг навчальної програми, на ситуаціях-завданнях групового менеджменту — шукати реального, а не умовного підтвердження ефективності програми.

Спеціалісти вважають, що менеджер з управління кризовими ситуаціями повинен мати такі якості:

- суворість і водночас такт при спілкуванні з підлеглими;
- невразливість і стресостійкість;
- фізичну витривалість;
- вміння вчитися на помилках і навчати цьому підлеглих;
- володіти мистецтвом мотивації працівників у кризових ситуаціях;
- вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- вміння вести переговори і домагатися згоди сторін;
- здатність до аналітичного мислення;
- вміння швидко реагувати на зміни обстановки;
- комунікабельність.

Виконавцям і менеджерам необхідно визнати, що завчасне планування (а не реагування та запобігання кризи) результативніше й ефективніше у кризовій ситуації. Плани повинні бути гнучкими, з великою кількістю альтернатив, не перевантажені деталями, які лише перешкоджають або навіть роблять невдалою якусь частину плану або й весь план. Мало того, досвідчений менеджер повинен переконатися, що персонал знає, як діяти у кризових ситуаціях і вміє усувати їх наслідки, а також задовольняє всім вимогам щодо роботи у кризових ситуаціях. Три обов'язкові вимоги ефективного антикризового управління — наявність дієвих комплексних антикризових систем, здатність адекватно реагувати на сигнали тривоги (або визначити ситуацію, коли необхідне специфічне або запобіжне попередження, якщо немає остаточної впевненості), а також здатність швидко зв'язатись і викликати необхідних спеціалістів та допоміжний персонал для роботи у кризовій ситуації.

Точність оцінки можливості загрози виникнення кризових ситуацій

Найчастіше менеджери підприємства неоднозначно оцінюють потенційно загрозову ситуацію: деякі керівники вважають недостовірними слабкі сигнали, що надходять, а тому не сприймають можливість виникнення кризи.

Водночас інші менеджери можуть думати, що нова ситуація не загрожує істотними втратами. Найдалекоглядніші з них вважають можливість виникнення кризи цілком реальною. На практиці це означає, що навіть у разі забезпечення готовності підприємства до подолання кризи воно може стикнутися з труднощами через суперечності менеджерів щодо оцінки рівня загрози і потенційних втрат.

Функції оперативних антикризових груп

Кризові оперативні групи створюються в таких цілях:

- виявлення нових технологій, впровадження інновацій (збирання пропозицій працівників щодо вдосконалення технології виробництва тощо);
- організації фінансового менеджменту у кризових ситуаціях;
- вивчення і вирішення соціальних проблем, що виникають.

Для подолання кризової ситуації рекомендується такий розподіл функцій:

- перша оперативна група організує контроль і забезпечення здорового психологічного клімату в колективі, а також запобігає паніці персоналу;
- друга група виконує звичайну оперативну роботу в системі управління, намагаючись не припускати зривів або зводити їх наслідки до мінімально можливих втрат;
- третя група займається питаннями антикризового управління згідно зі стратегічними планами і з урахуванням обставин, що склались у процесі розвитку кризи.

Зв'язок між кризовими оперативними групами будується за типом "зірки". Персонал для таких груп необхідно готувати завчасно у процесі передкризового управління.

Типологія кадрової політики

Кадрова антикризова політика є складовою стратегії підприємства в умовах кризи. Вона визначає характер відносин керівниц-

тва підприємства з його персоналом. Мета кадрової антикризової політики — зберегти кадровий потенціал підприємства для забезпечення функціонування підприємства в умовах кризи і при виході з кризи.

Спеціалісти розрізняють такі основні різновиди кадрової політики в умовах кризи:

- *пасивну* — на підприємстві не розроблено передкризову програму дій персоналу. В умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації її негативних наслідків;
- *реактивну* — керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходів локалізації кризи;
- *превентивну* — керівництво вживає попереджувальні заходи й розробляє прогнози розвитку ситуації. Проте підприємство відчуває нестачу засобів для протидії кризовій ситуації;
- *активну* — керівництво підприємства має можливість якісно проаналізувати розвиток кризової ситуації, а також необхідні засоби впливу на неї;
- *авантюристичну* — керівництво підприємства не має якісного аналізу розвитку кризової ситуації й обґрунтованого прогнозу її розвитку, але намагається впливати на неї доступними методами.

Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства

В умовах кризи керівництво підприємства насамперед вживає заходів скорочення виробничих витрат і кадрів. Досвід засвідчує, що в цих умовах кадрова політика підприємства може бути як ефективною, так і неефективною.

Ефективна кадрова політика передбачає вжиття таких заходів:

- скорочення окремих рівнів управління в організаційних структурах підприємства, а не окремих робочих місць;
- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;
- урахування при скороченнях взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства;
- стимулювання нових організаційних структур управління;
- виявлення, підтримка і просування службовими сходами працівників, що виявляють лідерські якості й здатні до управління;
- здійснення політики підготовки і перепідготовки персоналу у кризових умовах;

- децентралізація системи управління, передання відповідних повноважень менеджерам усіх рівнів;
- централізація фінансового менеджменту, здійснення політики нагромадження необхідного капіталу для інновацій та інвестицій;
- збереження кадрового ядра підприємства;
- добір перспективних працівників.

Неефективна кадрова політика призводить до негативних наслідків (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Наслідки неефективної кадрової політики

Захід	Потенційні результати
Сприяння добровільному звільненню персоналу, у тому числі пенсіонерів	Ризик втрати кваліфікованих кадрів
Надання довгострокових відпусток працівникам з оплатою	Втрата працівниками кваліфікації, розвиток пасивності та інерції
Значне скорочення чисельності персоналу	Порушення технологічної дисципліни. Виникнення конфліктів між персоналом та керівництвом підприємства
Згортання програм підготовки та перепідготовки персоналу	Невпевненість працівників у майбутньому. Зниження потенційних якостей кадрів
Впровадження жорсткої регламентації трудових процесів і суворої звітності перед керівництвом	Відсторонення персоналу підприємства від участі в антикризовому управлінні
Відсторонення персоналу від участі в розробці конкретних заходів з виведення підприємства із кризи	Розвиток у працівників підприємства апатії і безнадійності
Надання примусових безоплатних відпусток працівникам підприємства	Погіршення морально-психологічного клімату в колективі, загроза втрати кваліфікованих кадрів

Принцип формування унікального кадрового потенціалу

Здійснення підприємством політики формування унікального кадрового потенціалу шляхом добору непересічних спеціалістів сприяє розробці нестандартних передкризових заходів і одержання в умовах загальної кризи переваг перед конкурентами. Інтелектуальне лідерство підприємства в цих умовах дає змогу залучати талановитих людей, що сприяє створенню висококонкурентоспроможної продукції.

Принцип орієнтації на фахове ядро персоналу

Ядро кадрового потенціалу підприємства формують сукупні можливості його працівників, що забезпечують стратегічні переваги на ринку або в окремому його сегменті. Ці переваги ґрунтуються на тому, що конкуренти не можуть виробляти аналогічні за якістю товари (послуги) або істотно запізнюються з їх виробництвом і виходом на ринки.

Можливості, що становлять ядро кадрового потенціалу, мають такі характерні ознаки:

- властиві організаційній системі підприємства, а не окремим талановитим працівникам;
- сприяють реалізації стратегічних планів підприємства;
- сприяють виживанню та розвитку підприємства;
- є поєднанням умінь і знань кадрового потенціалу, а не їх втіленням у продукцію;
- є унікальним джерелом ефективної діяльності підприємства в результаті комбінації науково-технічного, виробничого, управлінського і кадрового потенціалу;
- відіграють значну роль при розробці продукції підприємства;
- є базою для розробки і прийняття стратегічно важливих рішень (диверсифікації, раціоналізації оргструктури підприємства, створення нових підприємств тощо), а також забезпечують еволюційний розвиток підприємства і адаптацію до зовнішнього середовища;
- недоступні для конкурентів і можуть бути повторені ними зі значним запізненням.

Принцип скорочення витрат на утримання персоналу

Скорочення витрат, як правило, починається зі скорочення персоналу. При цьому необхідно:

- звільняти не окремих працівників, а скорочувати підрозділи (відділи);
- ліквідувати підрозділи (відділи), без яких підприємство може обійтися у кризовій ситуації;
- при масових скороченнях і звільненнях повідомляти працівників про реальне положення підприємства й існуючі проблеми;
- знаходити для працівників, що звільняються, іншу роботу;
- звільнення і скорочення починати з верхнього ешелону управління.

Наступним етапом скорочення витрат є зменшення посадових окладів і премій. При цьому досвідом вироблені такі правила:

- зменшувати посадові оклади і премії починати з першого керівника і директорів підприємства;
- посадові оклади персоналу скорочувати пропорційно (наприклад, скоротити посадові оклади працівників всіх категорій на 25 %);
- зменшувати оклади не нижче встановлених законодавством мінімальних розмірів заробітної плати.

Наступний етап зменшення витрат — скорочення тривалості робочого тижня і робочого дня. Для цього спочатку варто скоротити тривалість робочого дня, щоб не зупиняти виробництво, а потім робочого тижня, додавши вільний день до днів відпочинку (наприклад, припиняти роботу у п'ятницю, щоб тривалість скороченого дня і днів відпочинку становила три дні поспіль).

Досвідом антикризового управління вироблено таке обов'язкове правило: за будь-яких умов намагатися зберегти дилерську мережу.

У процесі впровадження заходів передкризового управління необхідно сформувати систему оперативних кризових груп, які при виникненні кризової ситуації починають працювати в усіх організаційних підрозділах, фільтруючи інформацію і швидко передаючи її в усі ланки підприємства.

Особливості мотивації персоналу у кризових ситуаціях

У процесі передкризового менеджменту рекомендується розробити систему участі працівників у розподілі прибутків підприємства, в акціонуванні за рахунок прибутку підприємства, акціонерного товариства.

Необхідно також створити в колективі атмосферу, що стимулює творчий пошук і освоєння нововведень, а у процесі подолання кризи — впровадити систему обов'язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення. Варто стимулювати персонал за систематичну роботу в галузі економічної розвідки шляхом значних разових преміювань, а також збільшення частки їхньої участі в майбутніх прибутках.

Потенційні негативні аспекти кадрового менеджменту у кризових ситуаціях

У процесі передкризового менеджменту при підготовці персоналу можуть виникнути такі негативні наслідки:

- у частини персоналу — недовіра до стійкості підприємства; це, у свою чергу, може спричинити плінність кадрів;
- з огляду на досвід зарубіжних підприємств — опір персоналу змінам і реорганізаціям, пов'язаним із впровадженням заходів стабілізації фінансового стану;
- інертність частини персоналу, що не бажає змін існуючого становища;
- небезпека погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

При реалізації антикризових заходів працівники підприємств виявляють невдоволення через зменшення посадових окладів і премій. Особливо болісно реагують працівники, яких звільняють при скороченні чисельності персоналу. Для нейтралізації негативних наслідків вищому керівнику підприємства рекомендується проводити співбесіди з працівниками, що звільняються.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Принципи добору менеджерів антикризових ситуацій.
2. Характеристика вмінь антикризового менеджера.
3. Психологічна підготовка груп антикризового управління.
4. Форми і методи підготовки груп антикризового управління.
5. Правила групового антикризового менеджменту.
6. Функції оперативних груп антикризового управління.
7. Типологія кадрової політики у кризових ситуаціях.
8. Основні принципи кадрового менеджменту у кризових ситуаціях.
9. Принципи орієнтації на фахове ядро персоналу.
10. Основні завдання кадрового менеджменту у кризових ситуаціях.
11. Принципи формування і функціонування оперативних кризових груп.
12. Добір і підготовка менеджерів (груп) кризових ситуацій.
13. Психологічна підготовка груп антикризового управління.
14. Особливості мотивації персоналу у кризових ситуаціях.
15. Потенційні негативні аспекти кадрового менеджменту у кризових ситуаціях.

ВИСНОВКИ

Упродовж ХХ ст. цивілізація пережила кілька глобальних кризових явищ. На початку століття застарілі державні імперські форми управління, які існували кілька століть, були зруйновані під час воєнної кризи 1914–1918 рр. Османська, Російська, Австро-Угорська, Германська імперії розпалися майже водночас. Після їх розпаду з'явилися нові держави, які обрали шлях незалежного розвитку, у тому числі Українська Народна Республіка, Польська республіка, Російська Радянська Федеративна Соціалістична Республіка, Закавказькі держави та багато інших.

Серед країн Європи Україна має на душу населення найбільше природних ресурсів, серед яких корисні мінеральні копалини, чорноземні ґрунти, два незамерзаючих моря з кількома портами міжнародного рівня, розгалужена транспортна система тощо.

Економіка Російської імперії, до складу якої майже 300 років входила Україна, на дві третини базувалася на енергоносіях, сировині та продукції, яка вироблялася на землях тодішньої Малоросії. Створені в 1917–1918 рр. сусідні держави всіляко намагались захопити хоча б частину природних ресурсів України. Так, у 1918 р. Угорщина захопила Закарпатську Україну, Польща — частину західних земель України, Румунія захопила Бессарабію та Буковину, Російська Радянська Федерація включила до свого складу Кубань (теперішній Краснодарський край) та землі козаків на північному Кавказі (теперішній Ставропольський край), які з кінця ХVІІІ ст. були заселені переважно українцями, а частина цих земель була заселена нашими предками ще за часів Тмутароканського князівства в Х–ХІ ст.

Подальший розвиток новостворених держав гальмувався економічною кризою, що виникла як результат людських втрат під час во-

сних дій, занепаду промислового виробництва, втрати економічних відносин і традиційних ринків постачання необхідних ресурсів та збуту продукції. Найбільш загрозливої кризи зазнала Російська Радянська Федерація, яка втратила майже всі джерела постачання енергоносіїв: з України — донбаського вугілля, металу, промислових виробів і продовольства, з Баку — нафти. Продовольчий голод підсилювала війна, яку з 1918 р. Російська Федерація вела з Донським козацтвом та Кубанською Радою.

Для подолання економічної кризи стратегічним завданням Російської Федерації було захоплення ресурсної бази України з метою забезпечення населення РРФСР продовольством та вугіллям.

Вже в січні 1918 р. РРФСР оголосила війну УНР і намагалась захопити Україну (битва під Крутами). Відсутність в урядовців України єдиної стратегії побудови та захисту держави й досвіду військового управління призвели до катастрофічної кризи — захоплення в 1919 р. військом РРФСР майже всієї території України. Уряд України був змушений емігрувати, владу в Україні захопив Військово-революційний комітет у складі п'яти осіб, які прибули з Москви. Одразу було організовано поставки продовольчого зерна та вугілля в центральні регіони Росії — у такий спосіб РРФСР частково пом'якшила кризову ситуацію для власного населення.

З окупацією України Червоною Армією почалися масові репресії та розстріли людей, не згодних з більшовиками. Українська технічна та творча інтелігенція, промисловці та науковці, яким вдалося уникнути фізичного знищення, майже всі емігрували. Таким чином, в Україні було штучно створено кризу управління, що унеможливило подальший опір наступу більшовиків.

У 1919 р. тримільйонна Червона Армія, використовуючи територію України як плацдарм, витіснила семидесятитисячне козацьке військо Кубанської Ради на Кримський півострів, а в 1920 р. — і з півострова. Більша частина козацького війська евакуювалась у Туреччину.

Після захоплення Криму Червоною Армією чорноморський військовий флот УНР втратив базу в Севастополі на Чорному морі та відійшов у Середземне море, де з часом був затоплений в порту Бізертта самими моряками.

У 1920 р. Червона Армія здійснила з території України агресію проти Польщі, але була розбита в боях під Варшавою і 18 березня

1921 р. підписала в Ризі мирний договір, згідно з яким до Польщі відійшла Західна Україна. Вже вкотре в історії починаючи з XVII ст. Росія після воєнної поразки розраховувалась землями України.

Наслідки “букету” кризових явищ у РРФСР були такими катастрофічними, що змусили Голову Раднаркому В. Ульянова-Леніна запропонувати нову економічну політику (неп) з метою відродження малого товарного виробництва та грошової системи у вигляді “старорежимного” золотого червонця та срібного рубля. Але після його смерті генеральний секретар Всеросійської партії більшовиків Й. Джугашвілі-Сталін ліквідував результати непу. Упродовж 1924–1928 рр. мале товарне виробництво було знищено, одночасно створювалися державні трести, які мали бути єдиними товаровиробниками. У сільському господарстві в 1928–1930 рр. насильно впроваджувалися колективізація, відчуження селян від земель та засобів виробництва. Продуктивність праці в сільському господарстві в 1931 р. знизилась вдвічі, було втрачено десятки мільйонів коней та великої рогатої худоби. Кілька мільйонів сільських виробників з України було заслано до Сибіру, Середньої Азії, Казахстану, Крайньої Півночі.

Так штучно було створено кризу в сільському господарстві. Перебуваючи у складі СРСР, Україна в той час виробляла дві третини валової продукції, тобто була економічною базою держави загалом. Втрата кількох мільйонів виробників у сільськогосподарській галузі України внаслідок “розкуркулювання” та заслання їх до Сибіру призвели до катастрофічного падіння виробництва сільськогосподарської продукції та голодомору внаслідок чого в Україні загинуло майже 9 млн осіб. У такий спосіб було штучно створено демографічну кризу.

У 1930 р. у СРСР було вперше опубліковано російською мовою дослідження К. Каутського щодо побудови нового комуністичного суспільства під назвою “Походження християнства”. Після ознайомлення з його ідеями частина державних та партійних діячів СРСР повстали проти впроваджуваних методів побудови комуністичного суспільства. У СРСР почалася політична криза, з якою партійна еліта на чолі з Й. Сталіним боролася шляхом фізичного знищення опонентів. Репресивні державні органи розв'язали політичний терор, під час якого з початку 30-х до 40-х років було знищено кілька мільйонів осіб. У в'язницях та концтаборах СРСР на початку

1940 р. перебувало 20 млн 800 тис. осіб. У цей період репресивні органи СРСР знищили близько 90 % представників української інтелігенції, що поглибило всі види кризових явищ в Україні.

Масштабні кризові явища в СРСР і, головне, масові репресії, привернули увагу авторитарної влади Німеччини, яка намагалась подолати притаманні їй кризові явища за рахунок інших держав. Фашистська Німеччина та комуністична держава СРСР у 30-х роках використовували однакові методи внутрішньої та зовнішньої політики: фізичне знищення внутрішньої опозиції, масові репресії проти населення, використання праці в'язнів концентраційних таборів, подовження робочого дня до 10 годин на добу, введення карткових систем розподілу продуктів, захоплення територій та населення сусідніх держав тощо. Але масштаби кризових явищ у СРСР були на порядок вищі, тому фашистські керівники Німеччини вважали, що при військовому нападі на СРСР армія та населення країни не захищать більшовицький уряд. Таким чином, комплекс кризових явищ у СРСР спровокував масштабну військову кризу. Надії керівництва Німеччини щодо підтримки населенням СРСР боротьби проти радянської влади справдились тільки частково: з червня по грудень 1941 р. у полон здалися близько 4 млн солдат і командирів Червоної Армії, у тому числі 52 генерали. Протягом 1942–1944 рр. було створено російську Визвольну Армію чисельністю майже 1,3 млн солдат і офіцерів під головуванням радянського генерала А. А. Власова та три кубанські козацькі дивізії на чолі з російським генералом П. М. Красновим, які воювали проти СРСР та його союзників до травня 1945 р.

Оскільки основна мета Німеччини під час Другої світової війни полягала в захопленні території України та Північного Кавказу, основні військові дії розгортались там. Упродовж війни 1941–1945 рр. по Україні двічі прокотилися війська кількох держав: з червня 1941 р. по липень 1942 р. відбувся наступ військ Німеччини та її союзників із заходу на схід, а з лютого 1943 р. по жовтень 1944 р. — наступ Червоної Армії зі сходу на захід. У результаті промисловість України було знищено, понад 9 млн українців загинули під час бойових дій, кілька мільйонів молодих громадян України були вивезені для роботи в Німеччині.

В Україні в 1941 р. було створено Українську Повстанську Армію, яка воювала на своїй території проти фашистів до 1944 р. і проти ко-

муністів — до 1952 р. Війська НКВС знищували або висилали до Сибіру населення Західних областей України, які підтримували повстанців. Дані про втрати населення України за цей період засекречені.

У повоєнні роки з України, що перебувала у складі СРСР, щорічно вивозилося продовольство та промислова продукція за державними цінами, які були встановлені тоталітарним режимом. Згідно зі статистичними даними Україна до початку 90-х років виробляла до 54 % загальносоюзної продукції, чисельність населення якої становила 18 % загальної чисельності населення СРСР, тобто один працівник в Україні виробляв в 4,8 раза більше продукції порівняно з працівниками інших регіонів. Але в СРСР існувала загальносоюзна система заробітної плати за єдиними тарифами, яка не враховувала реальних обсягів виробленої продукції і демотивувала основний економічний показник — продуктивність праці.

У СРСР впроваджувалася прихована політика демографічного послаблення України, а саме:

- до 90 % випускників українських вищих закладів освіти направляли для роботи до Сибіру, Казахстану, Крайньої Півночі та інших віддалених районів;
- переважну більшість військових пенсіонерів з Радянської армії, Військово-морського флоту і МВС, а також пенсіонерів — шахтарів з Півночі та нафтовиків з Сибіру направляли до України;
- мільйони молодих українців-призовників до Радянської армії направляли служити у віддалені гарнізони, а потім агітували їх їхати на всенародні будови у віддалені регіони СРСР;
- найвидатніших науковців, управлінців, спеціалістів, творчих працівників переводили на роботу в підприємства і організації Москви.

Комплекс кризових явищ, що сформувався за часів комуністичної тоталітарної системи, складався з таких видів криз:

- системи тоталітарного управління;
- економічної, що виникла через гіпертрофований розвиток військового промислового комплексу;
- прихованої енергетичної, що виникла внаслідок використання неефективних технологій у промисловості;
- продовольчої, що виникла внаслідок, по-перше, відчуження сільських виробників від участі в управлінні виробництвом і, по-дру-

ге, встановленої більшовицьким урядом ще в 1921 р. заборони вільного продажу або оренди земель;

- грошово-фінансової, що виникла через державний монополізм в усіх галузях економіки, коли під час реалізації грошових реформ (1921, 1924, 1931, 1937, 1947, 1961 р.) вилучались кошти населення;
- демографічної у зв'язку з масовими репресіями проти інакомислячих, що призвело до фізичного знищення кількох десятків мільйонів осіб; виселенням кількох мільйонів українців у віддалені регіони СРСР; систематичним направленням за межі України молодих спеціалістів — найактивнішої продуктивної частини населення.

Після здобуття Україною незалежності на початку 90-х років склалися позитивні чинники, які сприятимуть подоланню кризових явищ в Україні, а саме:

- кількість студентів у вищих навчальних закладах України збільшилася з 175 до 530 осіб на 10 тис. населення, тобто майже втричі. Вирішальне значення полягає в тому, що ці молоді люди не направляються в інші регіони, а самостійно шукають долю переважно в Україні;
- скоротились військові витрати. Військовий контингент в Україні скорочено в кілька разів. Найголовніша перевага цього чинника полягає в тому, що молодь не гине у війнах на чужих територіях за імперські інтереси, а залучається до продуктивної праці;
- вчені України не подають до Москви в обов'язковому порядку, як це було за часів СРСР, інформацію про результати своїх наукових досліджень, тобто не втрачають здобуту інформацію;
- в Україну не приїждять з інших регіонів на постійне проживання мільйони пенсіонерів, яких треба обслуговувати до кінця їх життя;
- Україна вивела зі своєї території ядерну зброю, тобто позбулась потенційної воєнної та екологічної кризи;
- площі орних земель в Україні зменшились з 82 до 60 %, тобто пом'якшено потенційну екологічну загрозу в сільському господарстві;
- Україна має власну національну валюту, що гарантує захист економіки від негативного впливу іноземних кризових явищ, як це було під час світової фінансової кризи 1998 р., коли валюта сусідньої Російської Федерації катастрофічно знизилась в 6 разів;

- громадяни України мають можливість вільно перетинати кордони держави в пошуках роботи, сучасних технологій, одержання освіти тощо.

Загальновідомо, що сучасна економіка базується на таких ключових факторах: наявності землі, капіталів, освічених людей, інформації. Проте земля в Україні допоки не є товаром. Інвестиційні капітали поки що обминають економіку України, бо потенційні інвестори не мають довіри до політики уряду України. На жаль, державні заклади вищої освіти України не спроможні навчати менеджерів сучасним управлінським технологіям.

З огляду на викладене тільки креативний менеджмент може стати запорукою того, що перелічені фактори почнуть спрацьовувати в Україні, їх буде покладено в основу розвиненої економіки і вони трансформуються в товари та послуги.

Для подолання кризових явищ в Україні необхідно розв'язати такі стратегічні завдання:

- підготувати щонайменше три мільйони менеджерів усіх рівнів, обізнаних із сучасними методами та технологіями управління;
- завершити законодавчий процес щодо використання землі як товару;
- завершити процес приватизації державного майна, тому що більшість державних підприємств постійно генерують кризи всіх видів;
- створити необхідні умови для розвитку малого та середнього бізнесу, який є основою сучасної економіки розвинених держав.

Отже, доходимо висновку, що тільки комплексний підхід до розв'язання зазначених стратегічних завдань уможливить подолання кризових явищ у сучасній Україні.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Закон України "Про власність" від 7 лютого 1991 р. № 697-ХІІ.
2. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ.
3. Закон України "Про підприємства в Україні" від 27 березня 1991 р. № 887-ХІІ.
4. Закон України "Про підприємництво" від 7 лютого 1991 р. № 698-ХІІ.
5. Абалкин А. К. К цели через кризис. — М.: Луч, 1992.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с. (Сер. "Теория и практика менеджмента").
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.
8. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.
9. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, — 2000. — 432 с.
10. Барановский А. Бюджетная безопасность // Финансовая Украина. — 1995. — 28 дек.
11. Барановский А. Международная экономическая безопасность // Финансовая Украина. — 1996. — 6 февр.
12. Барановский А. Экономическая безопасность государства // Финансовая Украина. — 1995. — 5 июня.
13. Барановский А. Экономическая безопасность регионов // Финансовая Украина. — 1995. — 5 июня.
14. Біла С. Державне регулювання галузевої структури економіки України // Економіка України. — 2000. — № 4

15. *Бондар О., Мендрул О.* До питань про тенденцію зміни вартості підприємств у контексті приватизації // *Економіка України*. — 2000. — № 4.
16. *Внутренний рынок Украины — этапы падения* // *Фондовый рынок*. — 2000. — № 5.
17. *Волков І.* Великі перешкоди малому бізнесу // *Підприємництво в Україні*. — 2001. — № 10.
18. *Гець В. М.* Економічне зростання в 2000–2002 рр. та складові політики розвитку в довгостроковому відношенні // *Економіка і прогнозування*. — 2002. — № 1.
19. *Гець В. М.* Політика стабілізації, валютна криза та економічне зростання в Україні // *Економіка і прогнозування*. — 2001. — № 1.
20. *Гець В. М.* Політика стабілізації, валютна криза та економічне зростання в Україні // *Економіка і прогнозування*. — 2001. — № 2.
21. *Градов Н. П., Кузин Б. Н.* Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. — СПб.: Спец. лит., 1996.
22. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика: Пер с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с. (Сер. "Теория и практика менеджмента").
23. *Инякин В., Ляшенко В., Соколова Т.* Украинский путь развития малых предприятий // *Економічний часопис*. — 2000. — № 6.
24. *Корупція як основна причина економічної кризи* // *Економіка. Фінанси. Право*. — 2000. — № 3.
25. *Крутько В.* Введение в менеджмент кризисных ситуаций. — К.: МЗУУП, 1994.
26. *Линдерс М. Р., Фирон. Х. Е.* Управление снабжением и запасами. Логистика: Пер. с англ. — СПб.: ООО "Издательство полигон", 1999.
27. *Макроекономічні дані для прогнозів у вашому бізнесі* // *Економіст*. — 2002. — № 1.
28. *Меньшиков С.* Мировой кризис развивается и трансформируется // *Международ. журн. "Проблемы теории и практики управления"*. — 1999. — № 2.
29. *Маренков Н. А., Касьянов В. В.* Антикризисное управление. — М.; Ростов н/Д, 2004.
30. *Неймешев П. А.* Азиатский кризис и его влияние на российский финансовый рынок // *Финансы*. — 1998. — № 8.

31. *Основні показники діяльності у 1999 році // Україна. BUSINESS 2000.* — № 14.
32. *Ревенко А. П. Валовий внутрішній продукт України та зарубіжних країн // Економіка і прогнозування.* — 2001. — № 1.
33. *Ревенко А. П. Второй год подъема после десяти лет падения // Зеркало недели.* — 2002. — № 3.
34. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций.* — К.: МАУП, 2000.
35. *Статистичний щорічник України за 1999 р.* — К., 2000.
36. *Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности: Пер. с англ.* — М.: ИНФРА-М, 1999.
37. *Сытник Т., Плотковский Р. Год рекордного роста позади, дальше расти будет сложнее // Фондовый рынок.* — 2002. — № 7.
38. *Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, А. П. Белых и др.* — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
39. *Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Г. В. Щёкин.* — К.: МАУП, 1998.
40. *Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент // Персонал.* — 1998. — № 6.
41. *Україна у цифрах у 1999 р.* — К., 2000.
42. *Умные, но бедные // Комп&ньон.* — № 20.
43. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посіб. / За заг. ред. А. І. Кредісова.* — К., 2000.
44. *Чернявский А. А. Безопасность предпринимательской деятельности.* — К.: МАУП, 1998.
45. *Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие.* — К.: МАУП, 2000.
46. *Чернявский А. Д. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал.* — 1998. — № 6.
47. *Чернявский А. Д. Механизмы антикризисного управления // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. науч. тр. // Прил. к журн. "Персонал".* — 1999. — № 4.
48. *Чернявский А. Д. Организация управления.* — К.: МАУП, 1998.
49. *Чернявский А. Д. Современная тенденция развития организационных форм управления в Украине // Персонал.* — 1997. — № 4.

50. *Шевцов А. І., Щербакова А.* Економічне зростання в Україні та пошук ключової ланки майбутнього розвитку // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — № 3.
51. *Шегда А., Божидарник Т.* Стратегія розвитку підприємництва в умовах перехідної економіки України // Підприємництво і право. — 2002. — № 10.



МАУП

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. ...Теоретичні засади антикризового управління	
4	
1.1. Класифікація кризових явищ у підприємстві	4
Поняття кризи і кризових явищ	4
Циклічність кризових явищ	9
Процес розвитку кризи	12
Стадії кризового процесу	13
Питання для самоперевірки	15
1.2. Сутність, параметри та чинники кризових ситуацій і явищ	15
Сутність кризових ситуацій	15
Зміст і завдання антикризового управління	16
Особливості кризових явищ у соціалістичній економіці за умов тоталітаризму	19
Аналіз причин кризових явищ в економіці СРСР	19
Наслідки функціонування соціалістичної економіки	20
Питання для самоперевірки	25
1.3. Типологія кризових ситуацій	25
"Велика депресія" 1929–1933 рр. — типова криза XX століття	26
Світова фінансова криза 1997–1998 рр.	29
Питання для самоперевірки	36
1.4. Кризові явища в економіці виробничих систем	37
Особливості кризи на підприємстві	43
Види криз на підприємстві	44
Питання для самоперевірки	45

1.5. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничої системи	45
Економічна формула кризи	45
Фактор часу	47
Фази кризи	48
Інерційні аспекти опору економічним змінам у постсоціалістичних країнах	52
Питання для самоперевірки	56
Розділ 2. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством	57
2.1. Організаційні аспекти готовності підприємств до функціонування у кризових ситуаціях	57
Складові системи концепції стратегічного управління	57
Стратегічні цілі антикризового управління	58
Вибір стратегії	70
Питання для самоперевірки	77
2.2. Стратегічний план як основа антикризового управління	78
Реалізація стратегій	85
Питання для самоперевірки	85
2.3. Методи прогнозування кризових явищ	86
Загрози виникнення потенційних кризових явищ	86
Прогнозування кризових явищ	87
Експрес-аналіз показників діяльності підприємства	90
Методи виявлення потенційних кризових явищ	93
Організація внутрішнього моніторингу	94
Обробка і аналіз результатів спостережень	98
Питання для самоперевірки	101
2.4. Стратегічний і оперативний контроль діяльності підприємства	101
Концепція контролю як новітньої тенденції ефективного управління	101
Стратегічний контроль	109
Оперативний контроль	111
Питання для самоперевірки	112
Розділ 3. ...Тактичні аспекти антикризового управління	113
3.1. Методи оцінки і аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства	113
Аналіз фінансового стану підприємства — діагностика кризи на підприємстві	113
Питання для самоперевірки	127

3.2. Розробка концепції антикризового управління підприємством	128
Загальні принципи управління у кризових ситуаціях	128
Діагностування і оцінка параметрів кризи	128
Система заходів антикризового управління	129
Стратегічні напрями виходу з кризи	130
Стратегія антикризового управління	132
Тактика антикризового управління	134
Основні принципи антикризового менеджменту	135
Вибір стратегічних напрямів виходу з кризи	136
Класифікація і специфіка інновацій	137
Консалтинг-менеджмент як елемент антикризового управління	140
Питання для самоперевірки	143
3.3. Реалізація концепції антикризового управління підприємством	144
Реалізація прийнятої концепції	144
Інновації як основний метод подолання кризових явищ.	
Організація інноваційних процесів	147
Організаційні форми впровадження інновацій	149
Стан інноваційного менеджменту в Україні	154
Фінансування інноваційної діяльності	157
Джерела фінансування інноваційної діяльності	157
Державні інноваційні фінансово-кредитні установи	158
Регулювання інноваційної діяльності	160
Особливості митного регулювання інноваційної діяльності	161
Реструктуризація підприємства як метод подолання кризи	161
Диверсифікація як стратегія антикризового управління	172
Різновиди стратегії диверсифікації	173
Впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві	175
Концепція діяльності багатопрофільних об'єднань	180
Економічна стратегія багатопрофільних об'єднань	181
Організаційна структура управління багатопрофільного об'єднання	182
Санація підприємства	183
Банкрутство підприємства як метод антикризового управління	195
Питання для самоперевірки	200
3.4. Профілактика кризових ситуацій на підприємстві	200
Механізм виникнення кризових ситуацій	201
Механізм антикризового управління на мікрорівні	202

Постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої обстановки	203
Розробка заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства	204
Підвищення гнучкості всередині підприємства	204
Розробка підготовчих планів для недопущення кризових ситуацій і попереджувальні заходи реалізації цих планів	204
Реалізація планів передкризових заходів у кризовій ситуації	204
Трансформація організаційних форм управління	205
Злиття підприємств	206
Створення промислово-фінансових груп	206
Створення дочірніх підприємств	207
Організація малих підприємств шляхом виокремлення з державних	207
Дивізіональні структури управління	209
Ліквідація збиткових підприємств	210
Приватизація підприємств	210
Скорочення рівнів управління складних організаційних структур	210
Створення обслуговуючих підприємств, виокремлених з державних	210
Створення кооперативів і малих підприємств	211
Створення комерційних банків	212
Консалтингові послуги як передумова профілактики криз	213
Класифікація консультантів	213
Вартість і ефективність консалтингових послуг	217
Проблеми менеджмент-консалтингу	219
Характерні помилки менеджерів підприємств	221
Питання для самоперевірки	222
3.5. Створення груп антикризового управління	222
Добір і підготовка менеджерів (груп) для подолання кризових ситуацій	222
Цілі антикризового менеджменту	224
Розробка програми "Запобігання-Готовності-Реакції-Відновлення"	226
Правила групового антикризового менеджменту	227
Точність оцінки можливості загрози виникнення кризових ситуацій	229

Функції оперативних антикризових груп	229
Типологія кадрової політики	229
Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства	230
Принцип формування унікального кадрового потенціалу	231
Принцип орієнтації на фахове ядро персоналу	232
Принцип скорочення витрат на утримання персоналу ..	232
Особливості мотивації персоналу у кризових ситуаціях	233
Потенційні негативні аспекти кадрового менеджменту у кризових ситуаціях	233
Питання для самоперевірки	234
Висновки	235
Список використаної та рекомендованої літератури	242

The current issues were produced in the proposed manual. Theoretical foundations of antirecessionary management, methods and technologies of antirecessionary management by the example of domestic enterprises were considered.

The educational manual is intended for students of all studying forms, specialists and managers of all forms ownership enterprises.

Навчальне видання
Чернявський Анатолій Дмитрович
**АНТИКРИЗОВЕ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Навчальний посібник

Educational edition
Chernyavskiy, Anatoliy D.
**ANTIRECESSIONARY
MANAGEMENT OF ENTERPRISE**

Educational manual

Відповідальний редактор *С. Г. Рогузько*
Редактор *І. В. Хронюк*
Коректор *Т. К. Валицька*
Комп'ютерне верстання *І. І. Савицький*
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Піди. до друку 19.09.05. Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 14,88. Обл.-вид. арк. 15,21. Тираж 3000 пр. Зам. №

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
ДК № 8 від 23.02.2000*